ADMINISTRATION BY COMMUNICATION

فن الإدارة بالاتصال

زيد منير عبوي



فــــــن

الإدارة بالاتصـــــال

فن الإدارة بالاتصال

تأليف

زيد منير عبوي

ماجستير إدارة عامة

الجامعة الأردنية

الطبعة الأولى

(2008)

دار دجلة

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2007/9/2770)

658.2

عبوي ، زيد منير.

فن الإدارة بالاتصال ، زيد منير عبوي . عمان: دار دجلة 2008.

(   ) ص

ر.أ: (2007/9/2770).

الواصفات:/الإدارة التنفيذية // الاتصال // إدارة المشاريع // إدارة الأعمال // إدارة الأفراد /

أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

ISBN: 978-9957-478-71-1



المملكة الأردنية الهاشمية

عمان- شارع الملك حسين- مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: 0096264647550

خلوي: 00962795265767

ص. ب: 712773 عمان 11171- الأردن

جمهورية العراق

بغداد- شارع السعدون- عمارة فاطمة

تلفاكس:0096418170792

خلوي: 009647702152755

خلوي: 009647705855603

خلوي: 009647902225549

E-mail: dardjlah@ yahoo.com

الإخراج الفني والطباعة: القوس لخدمات الطباعة 0796791551

المحتويات

مقدمة

تعتبر عملية الاتصال أهم من الأمور التي تهم جميع المنظمات أو الشركات أو حتى الأشخاص. وبالاتصال نستطيع أن نخطط ونصدر القرارات ونقوم بعملية الرقابة، ونجد أنه قد ساعد الاتصال القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية في أي منظمة.

كلمة الاتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Camminis) والتي تعين بالإنجليزية (Common) وبالفرنسية (Commun)، فالاتصال يعني بالضرورة إشراك الغير في أفكارك إذا كنت أنت مرسلاً لها، فلو تحدث شخص لزميله ولم يكن هذا الأخير صاغياً له فهنا لا يتحقق الاتصال لأنه لا توجد مشاركة في الأفكار بين المرسل والمرسل إليه.

إذن الاتصال هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الإخبار من الشخص المرسـل، أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه، وإنما يعني المـشاركة في الأفكـار والمعلومـات المـراد نقلهـا وبمعنى آخر أن يكون هناك وحدة في الفكر.

سيتم تقسيم هذا الكتاب إلى تسعة فصول كما يلي:

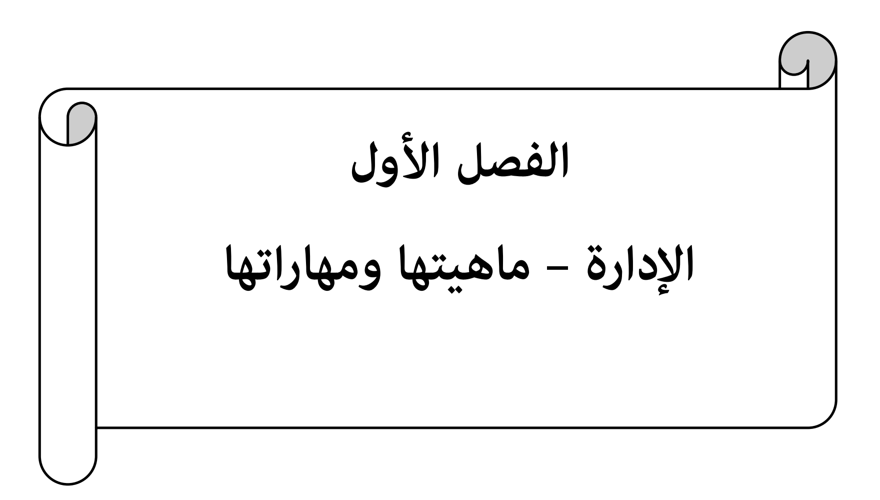
- الفصل الأول: الإدارة – ماهيتها ومهارتها.
- الفصل الثاني : مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- الفصل الثالث: الاتصالات الإدارية.
- الفصل الرابع: الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات.

- **الفصل الخامس: الاتصال المؤكد: استيعاب وفهم الآخرين.**
- **الفصل السادس: الاتصالات في الثقافات المختلفة.**
- **الفصل السابع: وسائل الاتصال في العلاقات العامة.**
- **الفصل الثامن: المهارات المنهجية للإدارة الناجحة.**
- **الفصل التاسع: الاجتماعات واللجان (الاتصالات).**

المؤلـف

زيــد عبــوي

2007/8/12



الفصل الأول

الإدارة - ماهيتها ومهاراتها

الإدارة - ماهيتها ومهاراتها

مفهوم الإدارة The concept of Management

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.

(أ) مفهوم الإدارة كممارسة: Management as a preocess.

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بـالموارد:

- الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تعتبر من الوظائف الإدارية الأساسية.

الفاعلية: effectiveness

ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة

الكفاءة: Efficiency.

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

ب) الإدارة كعلم: Management as a science

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

المهارات الإدارية: Management skills

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

(أ) مهارات فكرية Conceptual Skills

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

(ب) مهارات إنسانية Human Skills

وتعني باختصار القـدرة عـلى التعامـل مـع الآخـرين، وهـي مطلوبـة بـشكل متـساوي في جميـع المستويات الإدارية.

(ج) مهارات فنية Technical Skills

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المـستويات الإداريـة الدنيا.

الإدارة هل هي فن أم علم؟ art or science:

الإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

مجالات الإدارة Fields Management

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public - administration وتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال Business - administration .

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

الاعمال إدارة	العامة الادارة	
ربح تحقيق	تقديم خدمة عامة	الهدف
اصغر	كبيرة عادة	الحجم
وبالذات القطاع القطاع الاقتصادي الخاص	او مصلحة دوائر حكومية مثل وزارة	التطبيق مجال
الادارة مجلس	للدولة السياسة العامة	العمل إطار
شركات ,افراد , شركات اشخاص اموال	مؤسسة , وزارة , مصلحة , هيئة	التنظيم شكل
المساهمون	الرقابية الدولة ممثلة في اجهزتها	الجهةالرقابية
الربح تعظيم	الخدمة متوفرة	النجاح مقياس

وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفرو قات قد بدأت في التلاشي والانكماش.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

بشكل مختصر للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها:

- علم الاقتصاد .
- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم الرياضيات.
- علم القانون
- علم السياسة.
- علوم أخرى.

هوامش ومراجع الفصل الأول

(1) مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثـة، (ط6). مركـز الكتـب الأكـاديمي. عمان – الأردن.

(2) شاويش، مصطفى نجيـب، (1993). الإدارة الحديثـة، مفـاهيم وظـائف وتطبيقـات. دار الفرقـان للنشر والتوزيع ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(3) المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(4) Fraser P. Seitel, (1995). The Practice of Public Relation 6th.ed. Prentice Hall, New Jersey.

(5) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإداري – النظريات والعمليات في الوظـائف، (ط1). دار وائـل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

(6) عبدالـلـه، شوقي حسين، (1981). أصول الإدارة. دار النهضة العربية. القاهرة.

الفصل الثاني

مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين

مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين

مفهوم الاتصال وأهميته

يعرف الاتصال بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة.

إن الإنسان بطبعه اجتماعي السلوك فلا يستطيع أن يعيش على هذه الدنيا دون مشاركة وتفاعل مع الآخرين، ومن هنا كانت عملية الاتصال أمراً حتمياً لازماً على كل إنسان، نمارسه عشرات المرات كل يوم بجزء لا يتجزأ من حياتنا.

عناصر الاتصال

(1) المرسل : هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي تقوم بإرسال الرسالة (مصدر المعلومات والمبادرة بالاتصال).

(2) الرسالة: تتضمن الأفكار والآراء والمعلومات.

(3) القناة: هي وسائل الاتصال التي قد تكون شفوية، كما هو الحال في الاتصال الهاتفي، أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير. بمعنى آخر فهي المسار الذي تتبعه الرسالة في المرسل إلى المستقبل.

(4) المستقبل: هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبلة والمفسرة للرسالة.

(5) التغذية الراجعة (العكسية): هي الاستجابة وتمثل ردود الفعل الناتجة عن استقبال وتفسير وفهم الرسالة من جانب مستقبلها.

مكونات الاتصال الفعال

أن الاتصال الفعال يتألف من:

- **(7%) كلمات.**
- **(38%) الكيفية التي قيلت بها الكلمات (الصوت).**
- **(55%) لغة الجسم (الحركات والإيحاءات المصاحبة لتلك الكلمات). حيث تبين الدراسات أننا نهتم بما نراه بأكثر من اهتمامنا بما نسمعه، لذلك فعندما تكون بصدد أي اتصال هاتفي فستحتاج إلى التعويض عما لا يمكن رؤيته.**

أنواع الاتصال

يمكن تقسيم الاتصالات إلى ما يلي:

(1) الاتصال الشفهي مباشرتاً لفظي- يعتبر الاتصال شفهياً إذا أرسلت الألفاظ عبر الهواء مباشرة، ويغلب عليها أنها مباشرة مثل الهاتف/الشخصي.

(2) الاتصال الكتابي غير مباشر لفظي - وهو الاتصال عبر تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية أو الرموز أو الأرقام؛ ومثل:

الخطابات/ التعليمات/ القرارات/ الدراسات.

(3) الاتصال المرئي غير المباشر الغير لفظي - والذي تحظى العين بتركيز عالي وكبير منه، فهو مشاهد، وعادة ما يكون بالإعلان أو لتوضيح الأفكار والصور، مثل: الرموز/الرسوم البيانية.

(4) الاتصال بلغة الجسم مباشرة وغير لفظي - وهي كل التعابير التي يحملها الجسم، أو أعضاؤه خلال عملية الكلام، أو كردود فعل صامتة مثل:

- **العين.**
- **الجلسة.**
- **حركة الأيدي والأرجل.**

ويجب الانتباه إلى أن عملية الاتصال يجب أن تحتوي على كل طرق وأشكال الاتصال المختلفة.

معوقات الاتصال

هي العوامل التي تشوش أو تعيق وصول الرسالة بوضوح، وقد تكون تلك العوائق داخلية أو خارجية، ومنها:

(1) العوامل المشتتة للانتباه، كأن يحدث أثناء الاتصال أن تحاول فعل شيء آخر، أو أن يجذب انتباهك شخص ما.

(2) النواحي اللغوي، مثل استخدام المصطلحات الخاصة بمهنة أو حرفة ما أو تخصص معين أو الاختصارات أو الرموز، أو نطلق الكلمات نطقاً غير سليم، أو استخدام لكنة أو لهجة غير مألوفة، فكل هذه النواحي يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1) اختلاف الإدراك لكل شخص.
2) اختلاف العادات والتقاليد بين المرسل أو المستقبل.
3) درجة الثقة في المرسل والخبرات السابقة عنه.
4) ازدحام الرسائل.
5) اختلاف المستوى الثقافي.
6) الكثير من الألفاظ تحمل أكثر من معنى.
7) سوء اختيار الوقت.
8) المستوى التنظيمي للمرسل والمستقبل.

أساس اتجاه الاتصال

(1) اتصال من أعلى إلى أسفل.

(2) اتصال من أسفل إلى أعلى.

(3) اتصال أفقي.

أساس السلطة للاتصال

(1) اتصالات رسمية.

(2) اتصالات غير رسمية.

أساس أطراف الاتصال

(1) اتصالات داخلية.

(2) اتصالات خارجية.

الاتصال الشخصي الشفهي

يقصد به الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل مثل ذلك:

(1) المقابلات الشخصية.

(2) الاجتماعات.

(3) المؤتمرات.

مزايا الاتصال الشخصي

(1) تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة.

(2) توفير فرص تدعيم الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر.

(3) تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء.

(4) توفير الوقت والجهد.

(5) يحمل تغذية عكسية مباشرة.

التخطيط للاتصال الشخصي

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

(1) ما المضمون والفحوى؟

(2) ماذا تتوقع من أهداف لحديثك؟

(3) من هو المستلم، واهتماماته وخلفيته؟

(4) كيف الطريقة الأكثر تأثيراً بما يتوافق مع المستلم والهدف والرسالة؟

(5) متى توقيت الاتصال؟

(6) أين المكان الأنسب؟

مهارات الاتصال الشخصي/الشفهي

(أ) مهارات التحدث.

(ب) حدة الصوت.

(ج) نوع الصوت.

(د) سرعة الصوت.

مهارات الإصغاء

يمر الإصغاء بعدة مراحل هي:

1) السمك　　　　2) التفسير

2) التذكير　　　　4) الاستيعاب

5) التقييم　　　　6) الاستجابة

ولكي تكون مصغياً جيداً وليس مستمعاً فحسب، عليك بما يلي:

(1) سماع رسالته وتفسيرها واستيعابها بأسلوب الشخص للتأكد من صحة وسلامة فهمك لما قاله المتحدث.
(2) لا تترد في حين سماعك للرسالة من المرسل، أن تطلب إعادة صياغة حديثة، فهذا يقرب وجهات النظر فيما بينكما، وربما يشعره بأنك فهمت أو حاولت فهم الرسالة.
(3) عليك بتقييم رسالة المتحدث بما يضمن تحقيقي مصالح الأطراف المعنية.
(4) ركز انتباهك على حديثه.
(5) لا تقاطع حديثه، وانتظر حتى يتوقف.
(6) لاحظ الاتصالات غير اللفظية التي قد تصدر عنه (إشاراته/ حركاته/ إيماءاته/... الخ).
(7) تعمق في مضمون الكلمات التي يتحدث بها، فقد تحمل في طياتها معاني أخرى غير واضحة.
(8) أطرح أسئلة (مفتوحة أو مغلقة).
(9) يجب أن تستجيب لحديثه بمرونة.
(10) لا تتسرع في إصدار الأحكام.

لغة الجسم

تتركز لغة الجسم على الرسائل التي يمكنك توصيلها عبر أدوات ووسائل غير الكلمات ويعـبر عنهـا بمثابة اللغة الصامتة. وللغة الجسم أهمية تتمثل في:

(أ) التعبير عن العواطف والمشاعر والحالة المزاجية.

(ب) يستخدم للدلالة على الشخصية.

(ج) مساعدة للاتصال اللفظي.

ومن أهم وسائل لغة الجسم ما يلي:

أولاً: الاتصال النظري

إن استمرار نظرات العين بينك وبين المستقبل يدعم الثقة بينكما وهنا ينبغي أن تراعي ما يلي:

(أ) أن يستمر الاتصال النظري بين ع/5 ثوان.

(ب) أن تكون عادلاً في توزيع نظراتك بين الحضور.

(ج) أن توجه بعض الرسائل غير اللفظية من خلال نظراتك المعبرة.

ثانياً: تعبيرات الوجه

تجنب الوجه الجليدي عند التقديم ولا تفرط في نفس الوقت في التعبيرات المسرحية.

ثالثاً: المظهر

ينبغي أن يتميز مظهرك بالاعتدال والنظافة والتناسق والجاذبية.

رابعاً: إشارات اليد

ينبغي أن تكون إشارات اليد مستخدمة عند الاتصال بالجسم بحيث تكون:

(أ) معبرة دون مغالاة.

(ب) تعلو الوسط جذب الانتباه.

(ج) استخدام اليدين لا توحي بقيم سلبية.

خامساً: الوقوف

إن انتقال المرسل على خشبة المسرح أو مكان الإلقاء مع إبقاء مساحة معقولة وتلقائية ونشاط وثقة تلائم مستوى الحضور والحدث هو من أهم عناصر لغة الجسم ويبقى أن يحذر من:

(أ) وضع اليدين بالجيب.

(ب) تشبيك الذارعين.

(ج) الإفراط بالنظر لأسفل أو الأعلى.

التغذية المرتدة

إن كنت مرسل في عملة الاتصال فإنه لا بد من إرسال تغذية للمستقبل، وكذلك العكسي في حالة إذا كنت المستقبل، فلا بد من فهم رسائل التغذية المرتدة التي تأتي من المرسل، وهذه التغذية قد تكون إيجابية أو سلبية:

تغذية مرتدة إيجابية:

(أ) ابتسامة.

(ب) سلم بحرارة.

(ج) النظر لمن يحادث.

(د) جلوس معتدل.

(ه) التعبير عن ما ترد به.

(و) إيماءة تقدير.

تغذية مرتدة سلبية:

(أ) تكشيره.

(ب) سلام باسترخاء.

(ج) النظر في مكان آخر.

(د) جلوس متراخ.

(ه) قرع الأصابع.

(و) النظر إلى الساعة.

الاتصال الكتابي

من مزايا هذا النوع من الاتصال هو سهولة الرجوع إليه وتعميمه وتوثيق المسؤوليات ومن أبرز أنواعه:

- الخطابات: والتي تستخدم في حياتنا العامة والمهنية بشكل واسع وهي تعكس وتعبر عن مستوانا المعرفي والثقافي والعلمي وتخلق انطباعاً مهنياً سليماً لأولئك الناس الذين لم يرونا من قبل، ومن هنا تأتي أهمية مهارات إعداد وتصميم وتنفيذ الخطابات.

ومن أهم أنواع الاتصال الكتابي ما يلي:

الخطاب من حيث الشكل: ينبغي أن يصمم الخطاب وفق ما يلي:

1. **رقم الخطاب.**
2. **تاريخ إعداد الخطاب بالتاريخ الهجري والموافق بالتاريخ الميلادي.**
3. **اسم الشخص الموجه له الخطاب.**
4. **منصب الشخص (وظيفته) واسم الشركة أو المؤسسة.**
5. **الموضوع.**
6. **اسم المرسل.**
7. **منصبه (وظيفته).**
8. **التوقيع.**

الخطاب من حيث المضمون: ويشمل:

1. **مقدمة الخطاب.**
2. **الموضوع للخطاب.**
3. **خاتمة (الطلب).**

وتذكر في إعدادك للخطابات ما يلي:

1. **الهدف من إعدادك للخطاب.**
2. **المسؤول أو الشخص المعني بالموضوع.**
3. **السلامة اللغوية والإملائية للكلمات.**
4. **كن واضحاً ومحدداً ومختصراً ومهذباً.**

(5) ضع عناصر الخطاب في تسلسل منطقي.

(6) استخدام الطباعة بالحاسب الآلي.

(7) ردد عبارات الثناء المعقول ووضح للقارئ الخطاب ما هو الإجراء التالي.

خطابات التقدم لطلب وظيفة:

إن هدف خطاب التقدم لطلب وظيفة هو الحصول على المقابلة، وليس لاكتساب الوظيفة وإنما هي الخطوة الأولى، وعليه تذكر بأن الانطباع الأول هو الانطباع الأخير ومن أهم القواعد التي يجب اتباعها في بناء العلاقات مع الناس ما يلي:

(1) اصلح ما بينك وبين اللـه ما بينك وبين الآخرين.

(2) أثبتت الدراسات النفسية أن لكل إنسان نمطا خاصا به ، وأن الأنماط عموما هي:

أما نمط صوري أي الإنسان ينظر للعالم ويتعامل معه من خلال الصورة أونمط سمعي أي ينظر للعالم ويتعامل معه من خلال الكلمة المسموعة أوصاحب نمط إحساسي ينظر للعالم من خلال أحاسيسه ومشاعره الداخلية فمعرفة نمط الإنسان الذي تتعامل معه ثم محاولة الدخول له من خلال النمط المناسب له يعجل بالانسجام والتوافق بينك وبينه وإقامة الثقة فيما بينكما.

(3) ضع نفسك في مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب ان تسمعه وتصّرف معهم بما تحب أن يعاملك به الآخرون

(4) ابتسم دائما وبخاصة عند المواقف والأحداث الصعبة.

(5) احتفظ بهدوئك ورباطة جأشك عند الاستفزاز .

(6) ضع في حسبانك دائما مشاعر الآخرين وحقوقهم و حاجاتهم.

(7) اختر كلماتك بعناية وبخاصة في أول لقاء وكن متهللاً عند التفوه بكلماتك مع الآخـرين و أحـذر من جمود القسمات وغلظة الوجه حتى وان كانت كلماتك أرق من النسيم.

(8) إذا كانت الأجواء غير مناسبة للحديث في موضوع ما فيفضل إنهاء الحديث بلباقـة وتأجيلـه إلى وقت آخر يكون اكثر مناسبة.

(9) رصع حديثك بالنكت و الطرائف والأمثال(ولا تجعلها تطغى على حديثك) ولا تقل ألا حقا ، فان ذلك يضفي جوا من التفاعل على الحديث .

(10) الهدية الجميلة وان صغرت , والمسارعة لمساعدة الآخرين وإن قلت ، من أهم وسائل كسب القلوب وبناء العلاقة بين الناس ، قال عليه الصلاة والسلام {تهادوا تحابوا}.

(11) إفشاء السلام ورد التحية بأحسن منها مفتاح القلوب ، فاحرص على امتلاك هذا المفتاح.

(12) الوفاء بالوعد وصدق الحديث يجعل الآخرين يحبونك وان لم تستطع أن تفعل لهم ما يريدون.

(13) الكرم بالميسور ، وان قل يبوئك أعلى المنازل في قلوب الناس ، ولا يمكن أن ينال الإنسان محبة الناس وهو من الموصوفين بالبخل والشح.

(14) البساطة وعدم التكلف في التعامل ، مع التنظيم لأمور الحياة وعدم الفوضى يكسبك احترام غيرك حتى ولو كان من أعدائك.

(15) النظافة في البدن والفم والملبس والأناقة غير المبالغ فيهـا وطيـب الرائحـة مـما يـريح المتعامـل معك ولا ينفره منك.

وهذه القواعد تطبق في جميع الأحوال والأدوار سواء كنا في العمل أو في البيت مع الزوج أو الزوجة أو الآباء والأبناء أو الأصدقاء أو الأغراب

التعامل مع رئيسك

طبقاً للكاتبة ' ماري جين جولياند '. هناك خمس طرق أساسية للتعامل مع رئيسك:

(1) قدم حلولاً ولا تقدم شكاوي: الشكوى التي لا ضرورة لها بسبب مشكلة ما أو إلقاء اللوم على شخص آخر لأجلها لا يفعل أكثر من أن يضم رئيسك في موقف المدافع بدلاً من ذلك, أخبر رئيسك أنك تدرك أن من تسبب في وقوعها واقع تحت ضغوط خارجية ثم تقدم له حلاً يكون ذا فائدة لكليهما.

(2) قدم الاعتذار: إذا ارتكبت خطأ, فاعترف به، يقول المؤلف والأستاذ بجامعة ستانفورد **Stanford** 'يعد ذلك أمراً مؤثراً جداً ويعمل على استرضاء المديرين, وهذا لأنه نادر الحدوث'. وبعد الاعتذار, تناول الموضوع مرة ثانية بنفس الطريقة المربحة المقترحة أعلاه.

(3) ابق متمركزاً في مكان تدفق المعلومات: اجعل هدفك أن تكون مطلعاً على آخر المستجدات في المجالات التي يحتاج رئيسك معلومات بشأنها, إن هذا سوف يساعدك على تحسين علاقتك به.

(4) امدح رئيسك: تقديم المديح الصادق والإطراء الحقيقي يمكن أن يحقق مكاسب غير متوقعة.

(5) اكتسب حلفاء: ربما يكون المديرون الآخرون في المؤسسة قادرين على القيام بدور الناصح المخلص وعلى إعطائك معلومات قيمة عن الطريقة التي تتعامل بها مع رئيسك.

هوامش ومراجع الفصل الثاني

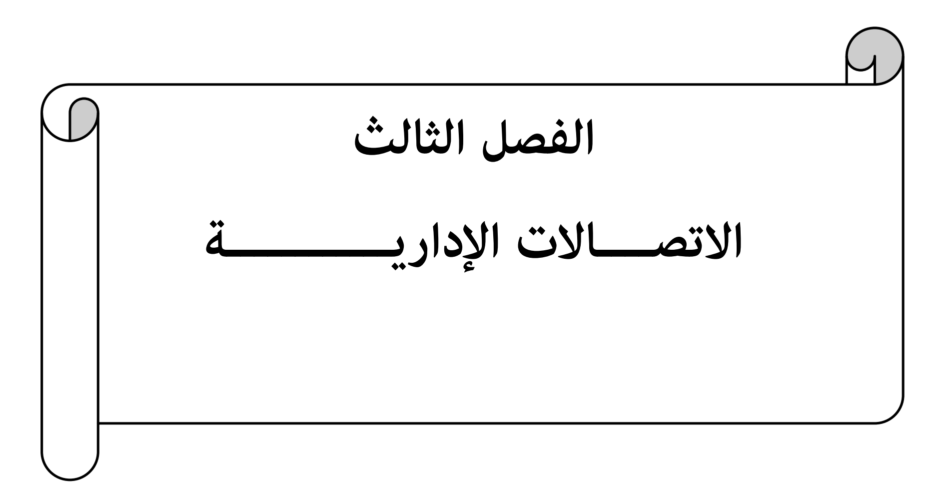
(1) موسى، عصام سليمان، (1986). المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتابي. اربد – الأردن.

(2) Hishson, Mark I. And Don w. Stacks, (1985). Nonverbal - Communication, 28, Winter.

(3) Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.

(4) أبو عرقوب، إبراهيم، (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. دار مجدلاوي للنـشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(5) مرزوق، يوسف، (1998). مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.



الفصل الثالث

الاتصـــالات الإداريـــــــــة

الاتصالات الإدارية

تمهيد

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.

وكل هذا يحتاج إلى الإتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة.

وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة.

ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

مفهوم الاتصالات الإدارية:

ومفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن في الواقع أفكارًا أساسية يجب الإشارة غليها، وهي:ـ

(1) أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما [المرسل] أن يشارك الآخر [المستقبل] في فكرة معينة.

(2) أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظـي، وسـواء كان شفاهة أو كتابة.

(3) أن لهذا الفعل [الاتصال] هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

عناصر الاتصال

(1) المرسل [sender] [أو مصدر المعلومات] وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.

(2) الرسالة [message] وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.

(3) قناة الاتصال [channel] وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

(4) المستقبل [receiver] وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

(5) الاستجابة [response] وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتـصالات الرسـمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1-الاتصالات الهابطة: [commuahication Dow wards]

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2ـ الاتصالات الصاعدة: [Upwards communication]

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.

3ـ الاتصالات الأفقية: [Hori contal communications]

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانيًا: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

وسائل الاتصالات

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

-الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين.

-الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً.

أولا: الاتصال الشخصي: Personalcommunication

ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضـوعات المعقـدة والمثـيرة للجـدل [Controvercial] والتي يعقل مناقشتها أولا ثم ثيبت.

وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل.

ثانيا: الاتصال الكتابي: Writtor communication

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى.

*** ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا ماهرًا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.**

مقومات الاتصال الفعال والناجح

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:ـ

- **أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.**
- **أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.**
- **أن تتم عملية الاسترجاع Fead back، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.**

- ❖ يجب أن تركـز الرسـالة ـ شـفوية كانـت أم كتابيـة ـ عـلى الحقـائق والمعلومـات المهمـة، مـع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها،والتعريف بالمـصطلحات أو الحقـائق غـير المعروفـة ومقارنتهـا بمـا هـو معروف.
- ❖ وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتـصالات يكـون مـسؤولاً عـن اقـتراح وتنفيـذ سياسـة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

معوقات الاتصال الإداري

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أولا: معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ثانيًا: معوقات تنظيمية:ـ

- ❖ ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- وقد يكون التخصص ، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة [gargon] وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.
- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثا: معوقات بيئية:ـ

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

الاتصال الفعال:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافهما وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضًا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

إدارة الحوار فن ومهارة, وهو يتطلب الإفادة من التجارب الشخصية, حب التفاعل مع الآخرين, تقبل العادات والتقاليد, الإصغاء واحترام الآراء. وإدارة الحوار فن لا يقوم على الموهبة وحدها, بل يتطلب عملاً متوصلاً على الذات وممارسة يومية مع الآخرين.

ولنجاح جلسات الحوار, لا بد من توضيح بعض المفاتيح التقنية الأساسية ومن أهمها :

- التمهيد للانتقال بالمشارك من مرحلة لأخرى, من خلال توفير أجـواء مريحـة وودية, مـع شيء مـن المرح .

- ❖ تزويد المشاركين بالمعلومات وبعناوين النقاش والنقاط المتعلقة بهم .
- ❖ التأكيد على وجوب احترام قيم الآخرين وآرائهم .
- ❖ التحفظ تجنباً لجرح مشاعر الآخرين .
- ❖ طرح الأفكار والمعلومات المتناسبة مع استعداد المشاركين لمناقشتها ضمن المجموعة .
- ❖ احترام حرية عدم الإجابة من قبل المشاركين على أي سؤال .
- ❖ التريث عند الاستماع إلى آراء بعض المشاركين المخالفة لآرائه .
- ❖ إبداء المرونة واستبعاد ردات الفعل والأحكام النهائية مع إحاطـة الآخـرين بـالاهتمام وتتبـع ردات فعلهم أثناء النقاش .
- ❖ الحضور القوي, وما يقصد به لا يعني اعتماد اللغة لدى الحوار فحسب, بـل اللجـوء أيـضاً إلى لغـة الجسد والحركات مثلاً :

النظر مباشرة في عيون المشاركين والتركيز عند الإصغاء إليهم .

مواجهة المشارك وجهاً لوجه, عند إدارة الحوار .

الاستعانة بالابتسامة بما يعزز انفتاح المشاركين وثقتهم

التواصل بين الناس

سنقسم التواصل بين الناس إلى ثلاثة أقسام :

- المقابلة.
- إقامة العلاقة.
- ثم التفاعل.

أولاً : المقابلة

إذا أعطيت الإنطباع الصحيح خلال أول ثلاث أو أربع ثواني في أي مقابلة جديـدة ، فأنـت بالتـالي تجعل الشخص الآخر يؤمن بإخلاصك وبأهليتك للثقة ، وستجد أن الفرصة لإنشاء العلاقة أصـبحت سـهلة أمامك .

التحية :

نحن نطق لفظ التحية على الثواني الأولى من أي مقابلة، ونقسم هذه التحية إلى خمسة أجزاء :

- الإفتتاحية
- العين
- الإبتسامة
- التحية الكلامية (السلام)
- الانحناء

الإفتتاحية :

الجزء الأول من التحية هو أن تعلن عن ترحيبك من خلال جسدك ورد فعلك، ولـكي تـنجح في هـذا ، لابد أن تكون قررت مسبقاً تبني موقف إيجابي يناسبك . فهـذا هـو الوقـت الـذي ينبغـي أن تـشعر فيـه شعوراً إيجابياً وتعي هذا الشعور جيداً.

العين :

يرتبط الجزء الثاني من المقابلة بالعين . كن البادىء بالنظر إلى الشخص الآخر ، وانظر إليه مبـاشرة في عينيه واحرص على أن تعكس عيناك موقفك الإيجابي، فتلاقي العيون هو التفاعل الحقيقي .

الابتسامة :

يرتبط هذا الجزء ارتباطاً وثيقاً بلغة العيون . كن أول من يبتسم واحـرص عـلى جعـل ابتـسامتك تعكس موقفك . فأنت الآن قد استحوذت على اهـتمام الطـرف الآخـر مـن خـلال لغـة جـسدك وتلاقـي أعينكما وابتسامتك الأخاذة .

التحية الكلامية (السلام):

احرص على إلقاء تحيتك بنغمة مرحبة وألصق بها تعريف باسمك مباشرة، فكما كنت أول من ابتسم ونظر إلى الشخص مباشرة في عينيه ، فكن أول من يبدأ في السلام بالتعريف بنفسه . فعند هذه المرحلة وفي ثولني معدودة تستطيع أن تجمع معلومات شتى عن الشخص الذي تقابله ، حيث تساعدك تلك المعلومات في وقت لاحق عند تحدثك معه . اعمل على أن تقود الموقف ومد يدك إلى الشخص الآخر لتصافحه.

وإذا وجدت الموقف ملائما،فكرر اسم الشخص الذي تقابله عدة مرات لكي تثبته في ذاكرتك .

الانحناء :

الجزء الأخير من تقديمك لنفسك هو الانحناء . والانحناء يكاد يكون حركة غير ملحوظة للأمام لتوضيح استعدادك للتواصل واهتمامك بالطرف الآخر في الوقت الذي تبدأ فيه "بالتزامن "أي بالتآلف مع الشخص الذي قابلته لتوّك .

تلميحة اليوم:

- تعود أن تنظر إلى الناس مباشرة في أعينهم .
- احرص على ملاحظة لون العينين لأكبر عدد من الناس وكرر اللون الذي لاحظته لنفسك .
- وفي اليوم التالي افعل نفس الشيء مع كل شخص تقابله وانظر إلى عينيه مباشرة.

إطلاق الطاقة

سوف تحتاج إلى شريك للعمل معك، قفا على بعد 8 أقدام من بعضكما وجهاً لوجه كما لو كنتما شخصين يستعدان لإطلاق النار من مسدساتهما كما نرى في أفلام رعاة البقر . وفي اللحظة التي تقول فيها التحيةالكلامية ضم يديك مع بعضهما ثم اسحب يدك اليمنى من اليسرى في اتجاه شريكك . اجمع ما يمكنك جمعه من الطاقة من جسدك كله واحتفظ بها في قلبك ، ثم انقل هذه الطاقةإلى يدك اليمنى (التي تستعماها في المصافحة) ووجها مباشرة إلى قلب شريكك .

إن هذا يعد شرحاً تفصيليا لشيء لا يستغرق أكثر من ثانيتين ،ولكن عندما تعمل الست قنوات وهي:

الجسد ، القلب ، العينان ، الإبتسامة ، ضم اليدين ، الصوت / النفس. وتطلق كل قوتها على الشخص الذي أمامك في ومضة خاطفة يحدث تحول ملحوظ في الطاقة.

عندما يستقبل شريكك تلك الطاقة سرعان ما يطلقها عليك بنفس الطريقة، كرر هذه التجربة مع زميلك وتستمرا بسرعة وبتركيز في اطلاق طاقتكما على بعضكما البعض، تأكد من أنك تقول بالتفاعل مستخدماً الست قنوات في وقت واحد. تمرنا مع بعضكما لمدة دقيقتين .

وهنا تبدأ المتعة الحقيقية، فأنت في طريقك أن تبدأ في إطلاق أنواع مختلفة من الطاقة :

- المنطق / طاقة الرأس .
- التفاعل / طاقة الحنجرة.
- الحب / طاقة القلب.
- القوة / طاقة شبكة الأعصاب الموجودة في فم المعدة .

- فأنت قمت بالفعل بإطلاق طاقة الحب / القلب .

وبعد دقيقتين أو ثلاثة من التمرين جربا الثنائيات الأخرى :

الحنجرة للحنجرة ، فم المعدة لفم المعدة . . . . إلـخ .

حدد نوعية الطاقة التي تريد أن ترسلها، ولكن لاتقل ماهي. استقبل شريكك وصافحه بالأيدي وقل -التحية - وأطلق طاقتك، ويجب على شريكك أن يحدد نوعية الطاقة التي يستقبلها . بدّل الأدوار. استمرفي التمرين حتى تصبح لغة جسدك دقيقة وغير ملحوظة تقريبا.

المصافحة باليد :

يصاحب المصافحة باليد بعض التوقعات ، فيجب أن تكون جادة وتوحي بالاحترام [كما لو كنت تضغط على الجرس لتطلب أحداً من خدمة الغرف في فندق ما] . فإذا لم تعط الشخص الآخر انطباعاًجيداً وأنت تصافحه ، فإنه سيندفع في محاولة لفهم ما يحدث وسينموعنده شعور أن هناك خطأ ما ؛ كما لو كان الماء الساخن ينساب من صنبور الماء البارد . فالعقل يكره التشوش ويؤثر الانسحاب وبسرعة عندما يصطدم به .

المصافحة بدون استعمال اليد :

المصاحبة بدون استعمال اليد هي أداة قوية وفعّالة . يمكن أن تقوم بدور هائل عند استعمال العروض التقديمية عندما تريد أن تقيم علاقة مع مجموعة ما أو مع جمهور، قم بفعل كل شيء تقوم به في المصافحة باليد ، ولكن بدون استعمال يدك . أشر بقلبك إلى الشخص الآخر وقل أهلاً بك، أضيء عينيك وابتسم وأطلق نفس الطاقة التي غالباً ما تصاحب المصافحة باليد .

تلميحة اليوم

هي أن تخرج وتمارس هذه الطريقة مع الناس الذين تقابلهم . أطلق طاقتك وأنت تقول التحية لشخص ما في السوبر ماركت ، أو للنادل في المطعم ، أو لأحد أقاربك أو للشخص الذي في مكتبك ، وسوف يلاحظ الناس أن هناك شيئاً متميزا في شخصيتك.

ثانياً :إقامة العلاقة

العلاقة هي إيجاد الاهتمامات المشتركة والنطاق الآمن الذي يستطيع اثنان أو أكثر من الناس من خلاله أن يرتبطوا فكرياً ببعضهم فعندما تكون هناك علاقة ، فكل واحد يدخل شيئاً في حيز التفاعل - الاهتمام ، الدفء ، الروح المرحة ، على سبيل المثال – وبالتالي فإن الطرف الآخر يتفاعل ويشعر بالتعاطف أو يتعدى ذلك فينهمك تماما في عواطف واهتمامات الطرف الآخر .

وأحياناً تنشأ العلاقة من تلقاء نفسها كأنها تنشأ صدفة ، وأحياناًأخرى تساهم أنت في إنشاء هذه العلاقة . وعندما تتخذ الطريق الصحيح ، فإن التفاعل يبدأ .

ولكنك إذا بدأت بداية خاطئة ، فستضطر إلى بذل جهد كبير في سبيل الحصول على اهتمام الآخرين بك .

فعندما تقابل وتحيي أناساً جداً، فستتوقف قدرتك على إقامة العلاقة على أربعة أشياء :

(1) موقفك.

(2) وقدرتك على أن " تزامن " أي توفّق بعض المظاهرمثل لغة جسدك ونبرة صوتك.

(3) ومهارتك في التحدث.

(4) وقدرتك على اكتشاف الحاسة التي يعتمد عليها الطرف الآخر في معظم الأحيان – سمعية – بصرية – حركية .وعندما تصبح ماهراً في هذه القدرات

الأربع ، فستكون قادرا على التواصل وإقامة العلاقة مع أي شخص تختاره وفي أي وقت .

ثالثاً: التفاعل

-تعريف هذه الكلمة "هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر".

-التفاعل "هو قدرتك على نقل رسالتك إلى الطرف الآخر ".

-التفاعل "هو أن تكون مفهوماً وواضحاً".

-"فمعنى التفاعل يكمن في رد الفعل الذي يجلبه".

فهذا التعريف يعني أنك مسئول بنسبة 100% عن نجاح أو فشل تفاعلك مع الناس .فأنت صاحب الرسالة التي تريد توصيلها أو الهدف الذي تبغي تحقيقه ، ولالإضافة إلى هذا فأنت الذي تتمتع بالمرونة الكافية لتغيير ما تفعله في حالة الفشل في التفاعل إلى أن تصل إلى ماتريد .

فالطريق إلى التفاعل المؤثر ينقسم إلى ثلاثة أجزاء واضحة :

(1) حدد ماتريده بالضبط .

اعمل على صياغة نواياك بالإثبات، ويفضل أن تستخدم الزمن المضارع . فعلى سبيل المثال يمكن أن تقول " أنا أريد علاقة ناجحة ، فلقد استحوذ شكل وطعم وصوت وإحساس ورائحة هذه العلاقة . . وأنا سأعرف متى سأحصل عليها " بدلاً من قولك " أنا لا أريد أن أظل وحيداً".

(2) اكتشف حقيقة ما تحصل عليه .

احصل على رد فعل، ستعرف أن تضييع الوقت في المقاهي المليئة بدخان السجائر لا يناسبك .

(3) غير ما تفعله حتى تحصل على ما تريد .

رتب خطة : " سأدعو عشرة أشخاص على العشاء كل ليلة جمعة " . افعل هذا ثانية مع الحصول على المزيد من ردود الأفعال، أعد الدورة أعد ترتيب خطتك ؛ افعل ؛ احصل على ردود أفعال ؛ حتى تحصل على ماتريد يمكنك أن تطبق هذه الدورة على أي جزء من حياتك تريد أن تحسنه ؛ المال ، العاطفة ، الرياضة ، وأي شيء آخر تختاره .

تلميحة اليوم

- اعرف ماتريده .
- اكتشف حقيقة ما تحصل عليه .
- غير ما تفعله حتى تحصل على ما تريد .

عوِّد نفسك بين الحين ولآخر أن تتذكر هذه النقاط الثلاث وتسأل نفسك إلى أي مدى تطوَّرت مهاراتك في التفاعل .

كلمة " علاقة " تعرف في القاموس على النحو التالي : " العلاقة هي التفاعل المتناغم والمتعاطف " . ففي تفاعلاتنا الشخصية نمر بعدة مراحل عندما نقابل شخصاً ما لأول مرة . فإذا نجحت في اجتياز هذه المراحل وأقمنا العلاقة ، فبإمكاننا أن نبدأ في التفاعل ونحن واثقون أنه سيُقبل وسيحظى فالاهتمام . فالاهنمام من قبل الطرف الآخر يعد شيئاً جوهرياً ، لأن النتاج الأساسي للعلاقة هو الإحساس بالمصدداقية ، فإن المرسل ، وليس الرسالة ، يصبح داخل بؤرة الاهتمام ، الأمر الذي يؤدي بعد ذلك إلى عدم الشعور بالراحة .

فلقد أثبتت الأبحاث أن لدينا حوالي 90 ثانية لكي نترك انطباعاً جيداً عندما نقابل شخصاً مـا لأول مرة ؛ فنجاحنا أو فشلنا في إقامة العلاقة يتوقف على ما يحدث في تلك الفترة البسيطة .

العلاقة الطبيعية :

يقيم الناس ذوو الاهتمامات المشتركة علاقة طبيعية مع بعضهم البعض. فالناس اجتماعيون، ونحن نعيش في مجتمعات، فالطبيعي والمنطقي أن يتآلف الناس مع بعضهم البعض لا أن يتجادلوا ويختلفوا ومن ثم يفشلوا في إقامة علاقات انسانية جيدة .

العلاقة بالصدفة :

ربما تكون قد سافرت إلى بلد أجنبي حيث لا يتحدث الناس هناك لغتك ولا تفهم أنت لغتهم ، فتشعر بعدم الراحة . وفجأة تقابل شخصاً من بلدك وربما من نفس المدينة التي تعيش فيها ، وبالطبع فإنه يتحدث نفس لغتك ، فتجد نفسك قد كسبت صديقاً جديداً ، وبالطبع فإنكما ستخوضان في معلومات شخصية تخص عائلاتكما ووظيفتكما، ويرجع كل هذا إلى أنكما تتكلمان نفس اللغة، إن هذ هو ما نسميه.

العلاقة بالصدفة :

وهذا لا يقتصر على اللغة والمكان ، فالمقابلات عن طريق الصدفة تحدث لنا تقريباً كل يوم في العمل أو في السوبر ماركت أو في المغسلة أو في محطة الأوتوبيس.

العلاقة بالتخطيط :

نحن نعرف أن العلاقة قد تنشأ نتيجة لوجود اهتمامات مشتركة أو عندما تجد نفسك في موقف أو ظروف معينة . ولكن إذا لم تتوافرأي من هذه الشروط ، فلابد أن يكون هناك طريقة تكفل لنا إقامة علاقة، وهذا هو ما نسميه العلاقة بالتخطيط وهو ما نحن بصدده .

عندما نبدأ في التخطيط لإقامة علاقة ، فإننا نقلل المسافة ونحد من الاختلافات بيننا وبين الطرف الآخر عن طريق إبراز الاهتمامات المشتركة بيننا . وعندما يحدث ذلك فإننا نشعر بالارتباط الطبيعي مع الطرف الآخر لأننا أصبحنا متشابهين .

إن التخطيط للعلاقة يعتمد على مرونتك في تعديل تصرفاتك عن قصد ولفترة قصيرة لكي تصبح مثل الشخص الآخر . فأنت تتحول إلى مكيف لفترة تتيح لك أن تقيم الارتباط .

كل ما تحتاجه هو موقفك ومظهرك وجسدك وتعبيرات وجهك وعيناك ونغمة وإيقاع صوتك وموهبتك في تنظيم كلمات لتأخذ شكل محادثة جذابة وملكتك الخاصة في اكتشاف الحاسة المفضلة لدى الطرف الآخر، أضف إلى هذا قدرتك على الاستماع وملاحظة الناس وحصيلة واسعة من الفضول .

لا آلات ، لا أدوات ، لا حبوب دواء ، لا دفتر شيكات ، لا عصا كبيرة . كل ما ستحتاجه هو الملكات الخاصة التي ولدت بها ورغبتك النابعة من القلب في صحبة الناس .

تلميحة اليوم

أن مفتاح العلاقة مع الغرباء أن تتعلم كيف تصبح مثلهم ، ولحسن الحظ ، فهذا بسيط وممتع في نفس الوقت ، فهو يجعلك تنظر إلى أي مقابلة جديدة على أنها لغز أو لعبة أو شيء مفرح.

موقفك هو كل شيء

عقلك وجسدك جزءان من نظام واحد . فهما يؤثران على بعضهما البعض . عندما تكون سعيداً ، يبدو عليك ذلك في صوتك ومظهرك واستعمالك للكلمات السعيدة . حاول أن تكون بائساً بينما تقفز في الهواء وتصفق بيدك، أو حاول أن تبدوا سعيداً و أنت ترتمي على الكرسي وتخفض رأسك ناظراً لأسفل . فموقفك يتحكم في عقلك، وعقلك يتحكم في لغة جسدك، فالمواقف تحدد نوعية وحالة أفكارك ونبرة صوتك والكلمات التي تقولها، والأهم من ذلك أنها تتحكم في لغة جسدك وتعبيرات وجهك، فالمواقف تشبه الصينية التي تقدم عليها نفسك للآخرين . فبمجرد أن ينهمك عقلك في موقف معين فأنت لا تمتلك السيطرة الكاملة الواعية على الإشارات التي يصدرها جسدك، فجسدك له عقل خاص به وسيعكس التصرفات المرتبطة بأي موقف أو شعور تحس به .

موقف إيجابي :

إن نوعية موقفك تحدد نوعية علاقاتك وتتحكم في كل شيء في حياتك بغض النظر عن المكان الذي تعيش فيه أو الوظيفة التي تشغلها .

فما تبعثه من خلال موقفك الإيجابي يعود عليك أضعافاً مضاعفة من الشعور بالفرح وبتحقيق الذات، ولا يكلفك مليماً واحداً .

موقف سلبي :

قد يتفاعل اثنان من البشر بطريقة مختلفة تماماً مع نفس التجارب . ولكن عندما يتفاعل اثنان بنفس الطريقة مع نفس التجربة ، فإنه يكون هناك رابطة مشتركة قوية وطبيعية تجمعهما سوياً فالمواقف تكون أحياناً مُعدية ، ولأنها جوهر التفسير العاطفي للخبرات والتجارب .

ماذا يحدث عندما يغضب الناس ويفقدون السيطرة على أعصابهم ؟ إن مظهرهم يكون عدوانياً (لغة الجسد) وتصبح نبرات صوتهم جافة ويستخدمون كلمات توحي بالتهديد والوعيد . نطلق على هذا الموقف (موقفاً سلبياً) نحن لا نحكم على صحة أو خطأ هذه المواقف ؛ ولكن هذا الأسلوب لا يمكن أن يوصل الرسالة جيداً من وجهةالنظر الخاصة بمكانيكية التفاعل بين الناس ، فالموقف السلبي يأتي دائماً من الناس الذين لا يعرفون مايريدونه بالضبط من وراء التفاعل مع الناس .

الاختيار لك :

لحسن الحظ أن المواقف متاحة أمامك تختار منها ما تشاء ، فإذا كانت لديك الحرية في اختيار الشخص الذي تود أن تتفاعل معه فلماذا لا تنتهج موقفاً إيجابياً ؟ اسأل نفسك " ماذا أريد بالضبط في هذه اللحظة ؟ وأي من المواقف سيساعدني خيرمساعدة ؟" وتذكر أن هناك نوعين فقط من المواقف التي نلجأ إليها عندما نتعامل مع الناس : أيجابي وسلبي .

فكاما أسرعت في تحديد ما تريده بالضبط ومعرفة الموقف الإيجابي الذي سيساعدك في الوصول إلى ما تريد ، تغيرت لغة جسدك وصوتك كلماتك بسرعة لتساعدك في تحقيق مآربك .

مواقف سلبية :

غاضب ، ساخر ، نافد الصبر ، متململ ، قليل الاحترام للآخرين ، مغرور ، متشآئم ، قلق ، فظ ، متشكك ، محب للإنتقام ، خائف ، خجول ، مستهزيء ، محرج ، مشغول .

مواقف إيجابية :

دافىء ، متحمس ، واثق ، متعاون ، مسترخ ، كريم ، متسائل ، واسع الحيلة، مريح ، مساعد ، جذاب ، هادىء ، صبور ، مرحِّب ، مرح ، منهمك (مهتم).

تلميحة اليوم

إنتهج موقفاً مرحاً في المرة القادمة عندما تقابل شخصاً جديداً ،ولاحظ كيف يتغير كيانك كله ، فنظرتك ستكون مرحة وسيبدو هذا في صوتك وفي الكلمات التي تستعملها، فهذه هي " قمة التفاعل. "

تمرين على المواقف استرجاع الذكريات السعيدة":

أنت تعرف كيف أن أصوات معينة قد تذكرك بأحداث خاصة في حياتك، وقد يكون شعوراً أو حركة معينة، أو حتى قبضة يد .

اتبع الخطوات التالية وستدرك ما أعنيه، استخدم اليد التي تكتب بها واقبض على راحة يدك بشدة ثم أطلقها، كرر الحركة السابقة عدة مرات وسيكون هذا هو مايثير الذكرى لديك.

(1) اختر موقفاً إيجابياً ؛ موقفاً تكون متأكداً من فاعليته عندما تقابل شخصاً ما لأول مرة موقفاً سبق وأن جربته في حياتك فتستطيع استدعاءه وقتما تحب .

(2) ابحث عن مكان هادىء ومريح ويخلو من الإضاءة القوية حيث لا يزعجك أحد لمدة 10 دقائق . اجلس واضعاً قدميك على الأرض وتنفس ببطء موجهاً نفسك إلى بطنك (وليس إلى صدرك) واسترخ .

(3) الآن أنت مستعد . أغلق عينيك واسترجع وقتاً في حياتك تكون قد جربت فيه الموقف الذي اخترته . وفي مخيلتك اصنع صورة لهذا الحدث الخاص . استرجع كل التفاصيل الممكنة . ماذا كان يوجد في الأمام وفي الخلف ؟ هل الصورة واضحة أم مشوشة ؟ أبيض وأسود أم ألوان ؟ صغيرة أم كبيرة؟ خذ وقتك لكي تجعل الصورة أقرب ما يمكن إلى الحقيقة . الآن اخط إلى داخل الصورة ولاحظ ما يحدث بعينيك ، واكتب ما تراه .

(4) استحضر الأصوات المرتبطة بالصورة . لاحظ من أين تأتي الأصوات : من اليسار أم من اليمين ؟ من المقدمة أم من المؤخرة ؟ وهل هي أصوات عالية أم رقيقة ؟استمع إلى النغمة والعلو والإيقاع . أنصت بعمق وستجد أن الأصوات ترتد إليك مرة ثانية . استمع إلى نوعية كل صوت على حدة ، وحاول أن تكتشف كيف تساهم في بناء الموقف الذي اخترته .

(5) استحضر الأحاسيس الطبيعية المرتبطة بالحدث : احساسك بالأشياء من حولك، درجة حرارة الهواء ، ملابسك ، شعرك ، ماتقف أو تجلس عليه . ثم لاحظ الأحاسيس التي تنشأ داخل جسدك. من أين تبدأ ؟ من الممكن أن تكون متجولة في أرجاء جسدك، ركز أكثر على هذه الأحاسيس الرائعة واستمتع بها وأبحر معها ، ثم فكر في أي روائح أو مذاقات يجب أن تضمّنها وتذوقها ، واستمتع بها أيضاً .

(6) تخيل المشهد مرة ثانية وأنت مغلق العينين . اجعل الصور أكثر وضوحاً ولمعاناً وجرأة واجعلها أيضاً أكبر حجما، اجعل الأصوات أقوى وأوضح وأكثر نقاءً ومثالية . اجعل الأحاسيس أقوى وأدفأ وأكثر ثراء وعمقاً، اتبع أحاسيسك إذا كانت تتنقل من مكان لآخر ، ثم ارجعها إلى البداية وكثفها، ارجعها مرة ثانية وثالثة حتى تصبح أقوى ، ثم اتركها تغمرك كلك .

(7) ضاعف من حجم وقوة ونقاء كل شيء ، ثم ضاعفه مرة ثانية وثالثة . الآن أصبح جسدك وعقلك منهمكين في التجربة يرويانها ويسمعانها ويحسان بها . اجعل الأحاسيس أقوى ما تستطيع ، وعندما لا تستطيع أن تجعلها أكثر قوة من الحد الذي وصلت له ، ضاعفها مرة أخرى واقبض على راحة يدك واشعر بالأحاسيس تنصب داخل جسدك، افعل هذا مرة أخرى وأرح يدك وبقية جسدك . وعندما تنتهي من هذا استرخ .

انتظر لمدة دقيقة واختبر مدى استرجاعك لما حدث، اقبض على راحة يدك ولاحظ كيف أن المشاعر تندفع عبر كل حواسك، جرب بعد دقيقتين، فلقد اصبحت جاهزاً لاستخدام هذا الموقف الإيجابي متى شئت .

إن الانطباعات الأولى لها تأثير قوي، فنحن نقيم الفرص المتاحة في كل مقابلة جديدة بالإضافة إلى تقيمنا الفطري للشخص الجديد الذي نقابله . فكيف تجعل الناس يتعاملون معك بدفء ؟ وكيف تظهر الجوانب الإيجابية في شخصيتك المميزة ؟

لغة الجسد :

أن لغة الجسد التي تتضمن وضعك الجسماني وتعبيراتك وإيماءاتك تفسر أكثر من نصف الأشياء التي يتجاوب الناس معها ويقومون بعمل الفروض حولها.

فالإشارات التي نرسلها بأجسادنا ثرية بالمعاني وواسعة النطاق ، فبعضها مغروس فينا منذ مولدنا والبعض الآخر مكتسب من المجتمع ومن الثقافة .

لقد كتب الكثير عن لغة الجسد ، ونحن هنا نجزيء هذا الشكل من أشكال التفاعل إلى جزأين كبيرين: متحفظ وغير متحفظ ، فلغة الجسد غير المتحفظة تكشف عن القلب بينما لغة الجسد المتحفظة تدافع عنه وتحميه، وفي مجال إقامة العلاقة نستطيع أيضاً أن نفكر في التلميحات الشاملة وغير الشاملة .

لغة الجسد غير المتحفظة :

تكشف لغة الجسد غير المتحفظة عن قلبك وجسدك (في حدود المتعارف عليها طبعاً !) وتشير إلى التعاون والموافقة والترحيب والحماس والتأييد . فهذه التلميحات تصدر لكي يراها الناس ؛ فهي توحي بالثقة وتقول : " نعم " . هذه الإيماءات تتضمن الأيدي المفتوحة والأذرع غير المنعقدة كما تتضمن التحرك الماهر ناحية الطرف الآخر كأنك تقول: " أنا معك" وتظهر له القبول، فالإيماءات الجسدية غير المتحفظة والإيجابية تصل إلى الآخرين ، وتكون بصفة عامة بطيئة ومتعمدة، وتتضمن

الإيماءات غير المتحفظة الأخرى الوقوف وأنت تضع يديك على مفـصل الـورك وتباعـد بـين سـاقيك، فهـذا وضع يوحي بالحماس والترحيب ، وأيضاً التقدم للأمام وأنت جالس على كرسيك (إذا دمجـت بينـه وبـين إيماءات غير متحفظة أخرى) فالميل للأمام يوحي بـالاهتمام وعـدم عقـد ذراعيـك أو رجلـك يوضـح أنـك مستعد لقبول كافة الاقتراحات .

لغة الجسد المتحفظة :

تعمل الإيماءات التي تحمي الجسد وتدافع عن القلب على إظهارالموقف الدفاعي لشخص ما، فهي توحي بالمقاومة والإحباط والقلق والعناد والعصبية وقلة الصبر ، فهي إيماءات سلبية وتقول : " لا " .

فالأذرع المنعقدة شائعة في كل مظاهر الموقف الدفاعي ، فهي تخفي القلب وتحمي المشاعر، وبالرغم من أنك تكون مستريحاً نسبياً وأنت عاقد ذراعيك ، فإن الفرق بين وضع مسترخ منعقد الذراعين ووضع دفاعي منعقد الذراعين أيضاً يكمن في الإيماءات المصاحبة . فعلى سبيل المثال ، هل انعقاد ذراعيك غير محكم أم أنك تُطبق بذراعيك على جسدك بإحكام ؟ هل يداك مفتوحة أم منقبضة ؟

فالإيماءات الدفاعية غالباً ما تكون سريعة ومُراوغة وخارج نطاق تحكمك الواعي، فجسدك له عقله الخاص به وهو محكوم بموقفك سواء كان موقفاً سلبياً أو إيجابياً. وبالإضافة إلى الأذرع المنعقدة ، فإن تفادي التقاء الأعين مع الطرف الآخر وإدارة جسدك جانباً من أكثر الإيماءات الدفاعية وضوحاً ، وكذلك التململ الذي يوضح قلة الصبر والعصبية .

أنت تستطيع الآن أن ترى الفرق بين شخص يتحدث معك وهو يواجهك بجسده بإخلاص وشخص آخر يدير جسده جانباً ويقف منعقد الذراعين ومتهدل الأكتاف وقتما تتحدثان سوياً . ففي المثال الأول يُشير الشخص بقلبه مباشرة بطريقة غير

متحفظة إلى قلبك بينما في المثال الثاني نجد وضعاً دفاعياً فالشخص الآخر يحمي قلبه ويُشير به بعيداً عنك . فلأول غير متحفظ معك بينما ينتهج الثاني موقفاً متحفظاً .

فوجودك مع هذه الأوضاع الجسمانية المختلفة من شأنه أن يثير مشاعر متباينة إلى أقصى درجة .

الإيماءات الصغرى :

تعد إيماءات اليد جزءاً من مفردات لغة الجسد، تحدث مجموعة متشابهة من الاختلافات في لغة الجسد فيما فوق العنق , فالوجه غير المُتحفظ هو وجه باسم يقوم بتلاقي الأعين ويمد الطرف الآخر بردود فعل واضحة ويُظهر الاهتمام ويقوم برفع الحاجبين لكي يظهر هذا الاهتمام . إن النظرة السريعة وخفض العينين في أي مقابلة غير مقصودة يوضحا هذا المعنى : " أنا أثق فيك . أنا لست خائفاً منك " . كما تقوي النظرة الطويلة الإشارة الإيجابية، وفي المحادثة نستطيع أن نلجأ إلى إيماءة بالرأس في نهاية أي جملة لكي نوضح أننا في انتظار إجابة من الطرف الآخر .

وعلى العكس من هذا ، فإن الوجه المتحفظ هو وجه عبوس يزم شفتيه ويتفادى تلاقي الأعين . ويوجد أيضاً تصنيف سلبي آخر نستطيع أن نضيفه إلى تعبيرات الوجه وهو ما نطلق الوجه المحايد أو عديم التعبير . وهوهذا الوجه الذي يحدق فيك مثل السمكة الميتة .

وأستطيع أن أعرف الناس الذين سبق لهم أن استمعوا إليّ قبل ذلك . أنا أعرفهم لأنه يرتسم على وجههم " نظرة المعرفة " عندما يرونني فهي نظرة ، أو موقف ، يوحي بالتوقع الصامت أنني سأعرفهم في أي لحظة . فهذه النظرة من الممكن أن تصنع المعجزات، من وقت لآخر مع أناس لم يسبق لك أن قابلتهم ، فإذا كنت وحدك فجرب هذا فوراً، اجعل فمك منفرجاً قليلا وينم عن ابتسامة في الوقت الذي تقوس فيه

حاجبيك وتميل برأسك قليلاً إلى الوراء وتنظر مباشرة وبطريقة توحي بالتوقع ناحية شخص وهمي .

والطريقة الأخرى أن تحني رأسك بينما تنظر بعيداً إلى حد ما ثم تعاود النظر ثانية إلى الشخص الآخر وعلى وجهك تهجم غير ملحوظ أو أنت تزم شفتيك، تمرَّن، ثم حاول مرة أخرى، كن ماهراً بأقصى قدر ممكن.

تلميحة اليوم

إن جسدك لا يعرف كيف يكذب، فبطريقة غير واعية، وبدون توجيهات منك يقوم جسدك بنقل أفكارك ومشاعرك بلغة خاصة به لأجساد الناس الآخرين، الذين يفهمون هذه اللغة خير فهم . فأي تناقض في هذه اللغة من شأنه أن يؤدي إلى توقف نمو العلاقة.

هوامش ومراجع الفصل الثالث

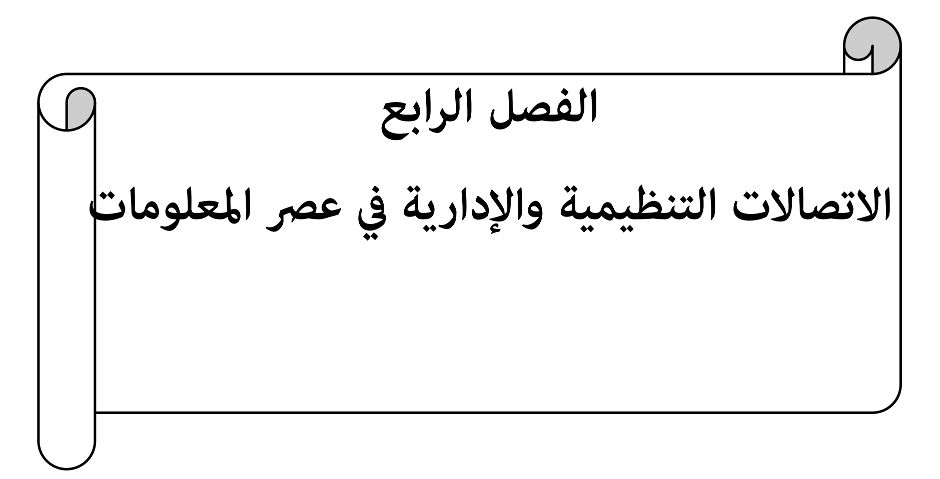
(1) Thill, John and Cortland Bovee, (2002). Excellence in Business Communication , 5th .ed. New Jersey. Prentice Hall.

(2) عامر، سعيد يسن، (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ للنشر والتوزيع. الرياض.

(3) لطفي، راشد محمد، (1983). الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض.

(4) المرسي، جمال الدين، إدريس، ثابت، (2001). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية. القاهرة.

(5) Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.


الفصل الرابع
الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات

الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات

تمهيد

موضوع اتصالات موضوع مهم يخص نظام المنظمة، أو أي نظام إداري لتسيير أعمال المنظمة، ومن ذلك أتت الاتصالات التنظيمية أو الإدارية، ويعتبر ذلك مهم في أنظمة الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي تزود الممارسين بالإجراءات والنماذج والإرشادات والصلاحيات التي تخص الأنواع المختلفة للاتصالات مثل (التقارير- الرسائل- المذكرات).

ما هي الاتصالات التنظيمية والإدارية:

هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

وتمثل الاتصالات التنظيمية والإدارية أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، وهي تتبع بواسطة المديرون والمسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، لتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة. وهنالك صعوبة في حصر الوسائل الاتصالات التنظيمية والإدارية وذلك بسبب بسيط وهو أنه لا حدود للابتكار في تصميم هذه الوسائل، وأن العمل البشري يمكنه ابتكار وتطوير أساليب حديثه، وذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

الاتصالات من المنظمة إلى العاملين

تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وتكون الاتصالات عادتاً من أعلى إلى أسفل، ومن أمثلتها:

(1) مجلة المنظمة.

(2) التقارير.

(3) الشيك الشهري.

(4) تقديم الموظف الجديد لعمله.

(5) لوحة الإعلانات.

(6) بطاقات وصف الوظائف.

(7) المنشورات الدورية.

(8) دورات التدريب.

(9) الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات.

(10) مكتبة المنظمة

(11) سياسات العمل.

(12) رفوف القراءة والإطلاع.

(13) جريدة المنظمة.

(14) تقارير الأداء والإنجاز.

(15) لوحات إرشادات ونصائح.

(16) جريدة الحائط.

(17) الرسائل والقرارات والمعلومات التي ترسلها المنظمة من خلال البريد الإلكتروني.

(18) أفلام وفيديو عن المنظمة.

(19) إعلانات داخلية.

(20) الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.

اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها

حيث يقوم العديد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة العلاقات داحل المنظمة، ومن أهم وسائل الاتصال في هذا المجال:

(1) مجلة المنظمة.

(2) مصاريف التعليم.

(3) عروض رياضية.

(4) عروض فنية للعاملين.

(5) عينات مجانية من إنتاج المنظمة.

(6) حفلات المنظمة.

(7) كتاب التاريخ للشركة.

(8) الرحلات والمصاريف.

(9) زيارات ميدانية.

(10) الاحتفال بالمواسم.

(11) حدوث العاملين المثاليين بالمنظمة.

(12) إعلانات وملصقات عن الترقيات.

(13) اللوحات النحاسية أو الخشبية.

(14) الأدوات المكتبة التي عليها شعار المنظمة.

(15) قبعات الشمس.

أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية:

(1) تخطيط العمل - حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات,

(2) البعد عن التخمين والتقدير الشخصي - عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب

المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشـكال الملائمـة للمنظمة.

(3) التنفيذ الكفء للعمل – أن تسيير أمور العمـل وتنفيـذها تحتـاج مـن الأفـراد ومـديريهم قـدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ عـلى قـدرات الأفـراد على الاتصال.

(4) الرقابة على العمل – من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط. وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

(5) توفير معلومات متكاملة – تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

(6) تحقيق السرعة في تبادل المعلومات – أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

(7) تحقيق الدقة في المعلومات – يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

(8) تحقيق ديمقراطية العمل – يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

أساليب الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات

(1) تشجيع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكاواهم، وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وتقديم خطوات لتنظيم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى.

(2) تقوم أنظمة الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب، ولحل المشاكل ومثل ذلك جماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة.

(3) تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية المنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

(4) يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفاً يوضح عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين وتشمل هذه النشرات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد.

(5) تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى داخلها سواء لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى داخلها، أو كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية.

(6) تستخدم المنظمات الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز) يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرافق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي وذلك بطباعة الشيك.

أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات والتكنولوجيا

(1) إن حسن استخدام الأساليب التكنولوجيا (مثل الحاسب الآلي والتليفزيوني) يمكنه أن يحقق انسياب جيد للمعلومات من أماكن وجود المعلومات (مثل إدارات وأقسام ومنظمات) إلى الأماكن التي تحتاج هذه المعلومات.

(2) نحن نعيش عصر تفجير المعلومات والذي يشير إلى تعدد جهات المعلومات، ونمو الإنتاج الفكري والمعلوماتي وتنوعه ووجود أساليب تكنولوجية متقدمة تسهل نقل المعلومات من مكان لمكان بسهولة.

(3) تطورت الأساليب والتكنولوجيا للمعلومات والاتصال من استخدام الكهرباء كوسيلة للاتصال عبر الميكرفون والراديو والتليفون والإذاعة إلى وسائل أخرى متقدمة مثل الأفلام والتصوير والتليفزيون والفاكس.

(4) أدى تعدد الوسائل والتكنولوجيا للمعلومات والاتصال، وأيضاً أدى تفجر المعلومات إلى مرونة عالية جداً أمام المنظمات والأفراد في استخدام واختيار الوسيلة المناسبة والمعلومات المناسبة في الشكل والحجم والمحتوى.

(5) أصبحت المنظمات القادرة على استخدام الأساليب والتكنولوجيا المناسبة للمعلومات والاتصال قادرة على جمع المعلومات المناسبة وتوفيرها لعامليها ومديرها وبصوت تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم بالعمل والتأكد من نتائج تصرفاتهم وقراراتهم.

(6) آثار تفجير المعلومات وانتقالها بسرعة قضايا ما زالت معلقة أهمها حماية حقوق النشر وملكية المعلومات. وحماية خصوصية المنظمات والأفراد فيما يمس معلوماتهم والتشويش على انسياب المعلومات والقرصنة التي تحدث على قواعد المعلومات.

(7) على المنظمات التي تود أن تحقق لنفسها قدرة تنافسية عالية أن تدرس ما يمكن أن تستفيده من تكنولوجية المعلومات والاتصالات ولك بغرض أن تتوافق بين وضعها القديم والحالي مع أوضاع التكنولوجيا الحديثة.

الاتصال الإلكتروني

يعتبر التطورات الهائلة التي طرأت على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ويحتاج ذلك من كل موظف ومدير أن يريد ما يأتي إليه من اتصال إلكتروني ما يلي:

أولاً: استقبال الاتصالات الإلكترونية

إن المعلومات الإلكترونية تأتي إليك من مصادر مختلفة، وتتضمن معلومات كثيرة جداً، ونقدم الإرشادات والنصائح التالية التي تعينك على استقبال المعلومات والاتصالات الإلكترونية:

(1) أعرف المصادر التي تستقبل منها المعلومات وذلك حتى تستطيع أن تحدد لاحقاً كيف تتعامل مع كل مصدر. ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

أ- برامج الكمبيوتر ب- البريد الإلكتروني

ج- الفيديو د- الإنترنت

هـ- التلفزيون و- أقراص وأشرطة للكمبيوتر.

(2) افحص هذه المصادر وحدد ما تود استخدامه منها وما لا تود أن تستخدمه منها، ويتحدد ذلك حسب أهميتها لعملك وسهولتها وتكلفتها ودرجة علمك ومهاراتك في استخدام هذه المصادر السابقة الإشارة إليها.

(3) طور هذه المصادر المذكورة وذلك بإلقاء القديم غير المستخدم وحدث ما يمكن استخدامه وأخـف ما هو جديد ومفيد لك.

(4) استخدم البريد الإلكتروني كوسيلة حديثة للاتصال واتبع النصائح الآتية في هذا الصدد:

- خصص وقت يومي لمراجعة البريد الإلكتروني.
- إلغي وفرغ صندوق بريدك الإلكتروني من الرسائل غير الهامة.
- قم بالرد على البريد دفعة واحدة.
- أنظر بسرعة إلى البريد كله الوارد الإلكتروني.

(5) إن كنت تود أن تتجول عبر الإنترنت فعليك أن هناك فيضان ضخم من المعلومات وعليك أن تضع لنفسك وقت لا تزيد عليه في التجول عبر الإنترنت، وسؤال الآخرين عن أفضل العناوين والمواقع الخاصة بالإنترنت سيسهل عليك الأمر.

ثانياً: إرسال الاتصالات الإلكترونية

هناك مجموعة من النصائح في الاستخدام الجيد للبريد الإلكتروني حينما تود أن ترسل رسائل إلى مرؤوسيك وعملائك أو من تهتم بهم:

(1) كن واضح في كتابتك، واكتب بعناية ووضوح وباختصار شديد حتى يفهمك الآخرون.

(2) تأكد من أن المرسل إليه سيتفاعل مع رسالتك، فالبعض لا يفتح بريده الإلكتروني يومياً.

(3) يجب أن تتيح لمتلقي الرسالة الإلكترونية وقتاً كافياً لاستقبال الرسالة ووقتاً لفحص رسالتك ووقت يستجيب ويرد على هذه الرسالة.

(4) أطلب أشياء محددة في رسالتك لهم.

(5) اعرف أن الرسالة والبريد الإلكتروني يعطيك المرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي ترغبه أنت، بينما يعطي المرونة أيضاً لمن يستقبلها أن يفحصها في الوقت الذي يرغبه هو، حتى لو اختلفت المناطق الزمنية بين كل من المرسل والمستقبل.

هوامش ومراجع الفصل الرابع

(1) العميان، محمود، (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(2) **Bovee, Vourtl and L. And . Johnv. Tuill, (2001). Bnsiness Communication Today, 6th .ed New York: Mx Graw-Hill.**

(3) الجروي، نبيل عارف، (1985). مقدمة في علم الاتصال. مكتبة الإمارات. الإمارات العربية المتحدة.

(4) **Moorhead, G . and Griffin, R. (1989). Organizational Behavior, Second Edition, Boston: Mifflin Company.**

الفصل الخامس

الاتصال المؤكد: استيعاب وفهم الأخرين

الاتصال المؤكد: استيعاب وفهم الآخرين

تمهيد

الإنصات مهارة غالباً ما يتم تجاهلها، فمعظم الناس يعتقد أن باستطاعتهم الحصول على ما سيرغبون من خلال التحدث، ولكن الأفراد الذي يوصفون بأنهم أشخاص ناجحون ومؤثرون يقضون وقتاً أكثر في الإنصات، وعند التحدث عادة ما يوجهون الأسئلة للاستفادة والمعرفة.

على الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض بشكل فعال على قدر الإمكان، ولعمل ذلك لابد من نقل ملاحظاتهم ورسائلهم بشكل يؤكد أن المستمع قد يفهم القصد من الرسالة، وبالمثل يجب على الأفراد فهم القصد من الرسائل الموجهة إليهم.

في الظروف المثالية, يعبّر الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم بطريقة منفتحة، يستمعون بحذر إلى الآخرين ويشعر الجميع بارتياح في التعبير عن أفكارهم. وفي الظروف أيضا يتقبل الأفراد اختلافات وجهات النظر وحصول المشاكل عند طرح الأسئلة الي تهدف إلى شيء، بذلك يتم توجيه أسئلة أكثر تحديدا وابقائها مختصرة وواضحة.

تكوين مهارات الاتصال الجيدة قد تشكل تحدي عند محاولة اتباعها وتطبيقها، وتكون أكثر فعالية إذا كان جميع الأفراد يسعون إلى الاستماع جيداً للآخرين ونقل رسائلهم بوضوح. في هذه الطريقة يشارك الأفراد المعرفة والخبرة للوصول إلى الأهداف المشتركة.

الاتصال المؤكد والاستماع الواعي:

- خصائص الاتصال المؤكد الناجح يتضمن :

(1) التكلم باستخدام جمل قصيرة ومباشرة.

(2) استخدام مصطلحات مثل (اعتقد, أؤمن، في رأيي) تظهر الفرد أنه مسؤول عن

(3) أفكاره.

(4) التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة, التعزيز والتحريف.

(5) المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

- خصائص الاستماع الجيد يتضمن :

(1) التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس، الابتسامة، أو استخدام حركات أخرى لتوضح أنك مستمع وتتابع.

(2) إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.

(3) سؤال الآخرين بتوضيح ما يقولون، عندما لا تكون متأكداً أنك تفهم جيدا.

(4) عدم استباق النتائج قبل أن يكمل المتحدث كلامه.

(5) صياغة الأسئلة بطريقة تسمح للآخرين الإجابة بالأسلوب الذي يختارونه.

استراتيجيات مقترحة لتحسين عملية الاتصال

المستقبل	الرســالــة	الــمرسل
معتقدات	استراتيجيات لتجنب عوامل التشويه أو التحريف	معتقدات
معارف	استخدام أسلوب الحوار المفتوح مثل استخدام الأسئلة المفتوحة	معارف
اتجاهات	القنوات المتعددة	اتجاهات
عوامل لتحريف الرسالة من قبل المستقبل	التكرار	عوامل التحريف - المرسل
مستوى الاهتمام	التفاعل	اختيار الكلمات
التفسير	استخدام اللغة البسيطة	نبرة الصوت
المشاعر الشخصية تجاه المرسل والرسالة	تحديد المعلومات	المشاعر الشخصية تجاه المستقبل والرسالة
الحالة الجسمانية	إعادة الصياغة	الحالة الجسمانية
عامل الوقت		اختيار البيئة, المكان, الوقت

التخاطب المؤثر

عادة ما تحتاج لإلقاء كلمات رسمية أو غير رسمية خلال الاجتماعات وتوجيه خطب لجماعات من الأفراد في المؤتمرات وغيرها، ولكي تتمكن من توجيه الخطاب على نحو جيد أمام جمع فهناك مهارة إدارية ضرورية يجب عليك اكتسابها وتطويرها.

وهناك ثلاث عوامل للتخاطب المؤثر هي:

- التغلب على الاضطراب
- الإعداد المتقن
- حسن توصيل المعلومات

التغلب على الاضطراب

بعض الاضطراب شيء جيد ، فهو يجعلك مستعد ويجعل مادة الأدرينالين تتدفق مما يجعل أدائك عاليا، ولكن الاضطراب المفرط يقوض فاعليتك ومن ثم يجب السيطرة عليه.وتتمثل الأسباب الشائعة للاضطراب المفرط في : الخوف من الفشل والخوف من أن تبدو غبيا ، أو من الانهيار، أو الإحساس بالروتين والرهبة من وقوف المتحدث معزولا عن باقي الجماعة،وللتغلب على هذه المخاوف فهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتذكرها وستة أشياء لتفعلها.

ثلاثة أشياء تتذكرها عند الاضطراب

(1) كل شخص يمكن أن يكون عرضة للاضطراب فهو أمر طبيعي وجيد للأسباب السالف ذكرها .

(2) مستويات التخاطب عادة ما تكون منخفضة ،ويمكن فعل ما هو أفضل من أشخاص أخرين .

(3) لديك شيء لتساهم به ولولا ذلك فلماذا وجهت إليك الدعوة للحديث؟

ستة أشياء لعملها عند الاضطراب

(1) الممارسة.بأن تنتهز كل فرصة متاحة أمامك للحديث أمام مجموعة من الناس وكلما كررت ذلك كلما اكتسبت الثقة المطلوبة لهذه المواقف ويجب عليك أن تطلب النقد البناء بإلحاح وحسن أدائك في ضوئه .

(2) اعرف الموضوع محل الحديث .بأن تحصل على الحقائق والأمثلة والرسومات التوضيحية التي تحتاج أن تستخدمها .

(3) اعرف جمهورك .من سيكون هناك؟ ماذا يتوقعون أن يسمعوا؟ وما هو الشيء الذي يريدون أن يخرجوا به من الاستماع إليك؟

(4) اعرف هدفك.تأكد من أنك تعرف ما تريد تحقيقه،وإذا استطعت تخيل أن كل فرد من أفراد جمهورك قد خرج وتعلم شيئا جديدا سيستخدمه ويمارسه عمليا .

(5) الإعداد والتحضير .

(6) التدريب قبل الأداء .

الإعـــداد

امنح لنفسك وقتاً كافياً للإعداد بطريقتين:

الأولى : اترك لنفسك سعة من الوقت بدون ضغوط وابدأ في طريقة عملك ، وجهز أي مكان يمكنك فيه بحرية أن تطور أفكاراً جديدة عن الموضوع.

الثانية: يجب أن تترك لنفسك فسحة من الوقت للإعداد لكلماتك ، وهناك ثماني مراحل للإعداد هي:

1-الموافقة على الحديث:

لا توافق على الحديث ما لم تكن تعرف أن لديك شيء تقدمه لهذا الجمهور في هذا الموضوع.

2-أن يتم إبلاغك:

اجمع الحقائق والحجج المطلوبة للحديث من خلال تداعي الأفكار ، واكتب كل النقاط كما فكرت فيها وادرس الموضوع بإمعان ، ثم تحدث إلى زملائك وأصدقائك على سبيل التجربة ،واحتفظ بمقاطع وملفات عن موضوعات قد يجب عليك الحديث فيها.

3-قرر ماذا تقول:

ابدأ بتحديد أهدافك، هل هي الإقناع ، أو الإعلام لإثارة الانتباه،أو التحضير؟ثم اتخذ قرارك بشأن الرسالة الأساسية التي تريد توصيلها وتبني قاعدة الثلاثة ،فعدد قليل من الأشخاص يمكنهم اكتساب أكثر من ثلاثة أفكار جديدة في نفس الوقت.بسط حديثك لتضمن أن الثلاث نقاط الأساسية التي ترغب في توصيلها مفهومة وواضحة ،وفي النهاية اختر الحقائق والحجج التي تبرز رسالتك بأفضل صورة.

لا تحاول مطلقا أن تحشد الكثير في خطابك ، فأكثر الأخطاء القاتلة التي يقع فيها المحدثون هي محاولة قول كل شيء يعرفونه ، فاختر وبسط استخدام قاعدة الثلاثة.

4-نظم خطابك:

البناء الجيد أمر حيوي، فهو يساعد على استمرارية الحديث ويجعل أفكارك تتدفق بسهولة ،ويعطي الحديث التوازن، وعلاوة على ذلك يمكنك من توصيل رسالتك. والطريقة التقليدية في تنظيم الحديث هي "إبلاغ الجمهور عما ستقوله - ثم أعد عليهم ما قلته"وهذا في الواقع تطبيق آخر لقاعدة الثلاثة كما تم تطبيقها فيما يتعلق بإثارة الانتباه.ومن المحتمل أن يستمع جمهورك فقط إلى ثلث ما تقوله.وإذا ما كررته ثلاث مرات بثلاثة طرق مختلفة فيسمعونك على الأقل مرة واحدة.

تعلمت في المدرسة بلا شك أن المقال يجب أن تكون له بداية ووسط ونهاية وينطبق هذا المبـدأ بالـضبط على الخطاب.

عالج وسط حديثك أولا ثم:

(1) اكتب الرسالة الرئيسية في بطاقات منفصلة .

(2) جدول النقاط التي ترغب أن توضحها في كل رسالة رئيسية .

(3) وضح النقاط باستخدام الحقائق والأدلة والأمثلة واستخدم المفاهيم المحلية .

(4) رتب البطاقات في تتابع مختلف ليساعدك في اتخاذ قرار بشأن أفضل طريقة لتحقق تأثير وتـدفق للأفكار .

(5) ارجع إلى بداية حديثك ، ويجب أن يكـون هـدفك هـو جـذب الانتبـاه وإثـارة الاهـتمام وكـسب الثقة .

(6) امنح جمهورك فكرة عما ستقوله وحدد الهدف من حديثك وما سيستفيدون من هذا الحديث .

وفي النهاية فكر كيف ستنهي حديثك، والانطباعات الأولى والأخيرة مهمة للغاية، فكر ملياً في طول الحديث والحجج المستخدمة والاستمرارية فلا تتحدث أكثر من أربعين دقيقة فعشرين أو ثلاثين دقيقة هي أفضل مدة للحديث، فقليل جداً من المتحدثين يمكنهم الاحتفاظ بانتباه الجمهور لمدة أطول فعادة ما يصغي الجمهور باهتمام بالغ لبداية الحديث (ما لم تبدأ حديثك مرتبكاً (ولكن الاهتمام يضعف شيئا فشيئا حتى يدرك الجمهور أنك تدنو من نهاية حديثك، ثم يبدؤون في الانتباه من جديد، ومن هنا تأتي أهمية الخاتمة.

وللاحتفاظ بانتباه الجمهور على مدار الحديث قدم ملخصات مؤقتة تعزز أقولك وعلاوة على ذلك أكد على النقاط الرئيسية بين الحين والآخر خلال حديثك وللاستمرارية نفس الأهمية . فيجب أن تبني مناقشتك بطريقة تدريجية حتى تصل إلى نتيجة إيجابية وواضحة.

قدم علامات وملخصات مؤقتة ، وأقسام متتابعة تقود جمهورك بطريقة طبيعيـة مـن نقطـة إلى أخرى.

5- جهز علاماتك:

أفضل العلامات هي البطاقات البريدية التي تستخدم في إعداد الحديث ، ويجب أن تغطي كل بطاقة قسم واحد يتضمن العناوين الرئيسية ومن ثم تجنب استخدام كلمات كثيرة في كل بطاقة فهذا الأمر سيربكك تماما.

ويمكنك الإشارة بسهولة إلى هذا النوع من البطاقات من خلال حديثك دون تشتيت انتباه جمهورك ومع ذلك فإنها فكرة جيدة تماماً أن تكتب ملاحظاتك الافتتاحية والختامية بالكامل في بطاقات منفصلة.

ويمكنك بعد أن تتعلم ذلك عن ظهر قلب بما يضمن بداية موحية بالثقة وخاتمة إيجابية لحديثك.

6-جهز وسائل مرئية مساعدة:

إذا ما كان جمهورك لن يستوعب سوى ثلث ما تقوله فعليك أن تعزز رسالتك بوسائل مرئية مساعدة تخاطب أكثر من حاسة في نفس الوقت مثل الخرائط والشرائح لكن استخدمهم بصورة بسيطة وغير مبالغ فيها فاستخدم مرئيات كثيرة تشتت الذهن واستخدام كلمات أو تفاصيل كثيرة تشتت أيضاً ذهن الجمهور وتربكه وتجعله يمل.

7-التدريب قبل الأداء:

التدريب قبل الأداء أمر حيوي فهو يمنحك الثقة ويساعدك على الالتزام بتوقيت الحديث ويمكنك من إبراز ملاحظاتك الافتتاحية والنهاية والتنسيق بين الحديث والوسائل المرئية المساعدة.

تدرب على الأداء بنفسك عدة مرات ودون ملاحظات عـن المـدة التـي يـستغرقها كـل قـسم مـن الحديث ،واعتد على توسيع نطاق ملاحظاتك دون استخدام كلـمات لا جـدوى منهـا، ولا تكتـب حـديثك بالكامل وتقرأه أثناء التدريب حتى لا يبدو حديثك جامداً.

كما عليك أن تقف أثناء التدريب إذا ما كنت ستخاطب جمهورك واقفاً ويفضل البعض تسجيل ما يقولون لأنفسهم ولكن قد يكون ذلك غير مجدي فمن الأفضل أن يستمع إليك شخص ما، ويقدم نقداً بناءاً وقد يكون من الصعب تحقيق ذلك لكنه سيكون من الأفضل بالنسبة لك.

وفي النهاية حاول التدريب على الأداء في نفس الغرفة التي سوف تتحدث فيها واستخدم أدواتك المرئية المساعدة مع وجود شخص يسمعك للتأكد من أنه يمكن سماعك بوضوح.

8-افحص واعد الرتيبات في موقع الحديث:

افحص سلامة الوسائل المرئية المساعدة وتأكد من أنك تعرف كيف تستخدمها. إذا ما كنت تستخدم الشرائح في عرض متتابع افحص أغلبها للتأكد من صحة التتابع، .وكن مستعداً لحدوث أي خطأ في المعدات حيث أنك قد تضطر للحديث بدون استخدامها .لهذا يجب ألا تعتمد كثيراً على الوسائل المرئية المساعدة، .وقبل أن تبدأ حديثك تأكد من أن العلامات والوسائل المرئية المساعدة موجودة بالترتيب الصحيح وفي متناول يدك وليس هناك أسوأ من متحدث يرتبك في الحديث ويبحث في غير هدى عن الشريحة التالية التي سيستخدمها.

الإلقاء

من خلال الإعداد التام لن يصيبك الفشل ولن تنهار ولكن الطريقة التي ستلقى بها الخطاب ستحدد الأثر الذي ستتركه على الجمهور ويعتمد الإلقاء الجيد على الأسلوب والهيئة.

الأسلوب

- يجب أن يصل صوتك إلى الأشخاص الـذين يجلـسون في الخلـف ، وإذا أدركـت أنـك لـن تكـون مسموعاً اسأل لتتأكد من ذلك خشية فقد التركيز إذا ما صاح شخص قائلاً(ارفع صوتك).
- غير في سرعة الإلقاء ومستوى الصوت والنبرة .
- توقف قبل أن تبدأ الحديث عن نقطة رئيسية لإبرازها ، ثم مرة أخرى بعد ذلك حتى تتأكد من أنه تم استيعابها .
- حاول أن تتحدث بلغة دارجة وتجنب الإلقاء المتـقعر،لهذا ولأسباب أخرى لا يجب عليك أن تقرأ حديثك . فإذا كنت على طبيعتك سينجذب إليك الجمهور على الأرجح .
- قليل من الترويح سيكون أمراً جيداً إذا ما جاء بصورة طبيعية ،فالأشخاص يملون بسرعة عندما يشعرون أنهم في محاضرة ،ولكن لا تلقى النكات أبداً ما لم تكن بارعاً في هذا الأمر وكثير من المتحدثين المؤثرين والممتعين لا يستخدمون النكات مطلقاً .
- يجب أن تكون الكلمات والجمل التي تستخدمها لجمهورك بسيطة وقصيرة .
- تعد عيناك همزة وصل مهمة لجمهورك ،فانظر إليهم وقس ردود أفعالهم وعدل أداءك على أساسها ،فلا تنزعج إذا ما نظر الأشخاص إلى ساعاتهم ولكن عندما يبدؤون في هز ساعاتهم لمعرفة ما إذا كانت قد توقفت عن العمل فعليك وقتها أن تبدأ في القلق .
- استخدم يدك في الإثارة والتوكيد فقط، وتجنب الحركة المبالغ فيها ،ولا تضع يديك في جيوبك .

- قف بطريقة طبيعية وقامتك منتصبة ،فلا تقف بطريقة غير منتظمة تنم عن عدم اهتمام،وعليك أن تبدو وكأنك شخص متمكن، وإذا ما مشيت ذهاباً وإياباً مثل نمر سجين سوف تشتت انتباه جمهورك ،وسوف تتعثر في أي جهاز أو تسقط من على حافة المنصة .

الهيئة

استرخ وأظهر ذلك وهيئ جواً من الثقة الكاملة في النفس ، فالاسترخاء والثقة يأتيان عن طريق الإعداد والممارسة.

لا تستخدم الوعظ أو تتعالي على جمهورك فإنهم يستاءون منك ويتحولون ضدك. اظهر إخلاصك ويقينك فالإخلاص الواضح والإيمان برسالتك واليقين الإيجابي والحماسة في توصيل رسالتك كلها أشياء يعتد بها أكثر من أي أسلوب آخر.

كيف تعد وتلقي خطبة متميزة

مراحل الموضوع :

1. مرحلة ما قبل الخطبة (الاستعداد النفسى / التحضير) .
2. مرحلة أثناء الخطبة (الإلقاء) .

أولاً : مرحلة ما قبل الخطبة (الاستعداد النفسى / التحضير)

يعتبر الاستعداد النفسى أحد العناصر الأساسية لنجاحك فعليك أن تتخلص من :

1. الخوف من المواجهة

مسبباته :

-عدوى الخوف .

- الاهتمام الزائد ببعض الحاضرين .

-المبالغة فى تفسير تصرف أحد الحاضرين .

-التجربة السابقة الفاشلة .

2. الافكار السلبية

مسبباتها:

-عدم الثقة بالنفس .

-الرغبة فى النجاح من أول مرة .

-التوتر والعصبية الذائدة .

لا تخف من الخوف :

- لأن الخوف عاطفة طبيعية فطرية عندما تواجه أي حاسة من حواسنا الخمسة الخطر .
- وإذا ما سيطرت عليه فإنه يصبح شيئاً مفيداً أما إذا شل حركتك فهو أمر ضار .
- وأحسن ما تفعله للسيطرة على الخوف هو معرفة كل ما نستطيع معرفته عن موقفنا الذي يسبب التوتر .

أفكار سلبية هدامة :

- لدى مجموعة احاديث وآيات ليس لها علاقة بالموضوع ولكنى أحفظها جيداً لذا فسوف اقولها أولاً (فلن يلاحظ أحد ذلك) لاكتسب الثقة .
- ذا لم استطيع أن أقنع الجميع بوجهة نظري فهذا معناه الفشل ولن أتحدث ثانياً .

- ماذا لو نسيت سأنهار فوراً واتمنى لو تنشق الارض من تحتى .
- اريد ان تكون كلمتى دسمة بما يكفى ولذلك سوف احشوها بكلـمات فخمـة اردد‍هـا بـين الحين والاخر .
- أنا عصبى ولذلك لو اعترض أحد على ما أقول فسوف أنهره فوراً .

استعمل أفكاراً إيجابية تساعدك على النجاح .

ليكن شعارك فى مرحلة التحضير هو " كن مثل النحلة تأكل طيباً وتخرج طيباً " .

خطوات التحضير :

1- حدد الموضوع .
2- طالع المصادر واجمع المعلومات .
3- انتقى وخطط وضع العناصر الاساسية والفرعية .
4- احفظ خطبتك جيداً .
5- تدرب جيداً.

الخطوة الأولى : حدد الموضوع :

عند تحديدك لموضوع كلمتك أو خطبتك افعل الآتي :

1- تعرف على مستمعيك أولاً .
2- يفضل موضوعاً واحداً في اللقاء الواحد.
3- التركيز والتعميق في موضوع واحد أفضل من التوسع والتعميم .
4- اختر عنواناً جذاباً لكلمتك .

الخطوة الثانية: المطالعة وجمع المعلومات :

1- تمتع بروح الوفرة واجمع أكبر قدر من المعلومات عـن موضـوع الكلمـة "إن النحلـة تمتص مليون زهرة حتى تعطينا مائة جرام من العسل" .
2- لا تجمع إلا المعلومات الصحيحة الموثقة .
3- لا تجمع إلا الأفكار التي تناسب الموضوع .
4- إياك والأفكار المعلبة بل أعد صياغتها بأسلوبك وأضف عليها تعليقك أو ملاحظاتك .
5- استعن بأدوات جمع المعلومـات التكنولوجيـة مثـل أسـطوانات الكمبيـوتر ومواقـع الإنترنت .

اجب على الاسئلة التالية :

1- ما هى الكتب أو المراجع التى تحدثت فى هذا الموضوع ؟
2- ما هى المصادر التى تتحدث حول هذا الموضوع ؟
3- من هم الأفراد الذين لديهم معلومات فى هذا الموضوع ؟
4- ما هى الفترة التى سوف اخصصها للبحث والمطالعة ؟ وهل هى كافية ؟

الخطوة الثالثة: انتقى وخطط وضع العناصر الاساسية والفرعية :

التخطيط والعناصر : بعد الخطوة السابقة سوف تجد أنـك قـد جمعـت عـدداً كبـيراً متنـاثراً مـن المعلومات تحت الموضوع الأساسي . عليك الآن أن تصنّف تلك المعلومات وترتبها تحـت عنـاوين أساسـية وفرعية واختر عنوناً يلفت النظر .

الخطوة الرابعة : احفظ خطبتك :

إن حفظ الخطبة بشكل سليم أى حفظ العناصر الأساسية والمضمون والأهداف والعناوين وليس حفظ قوالب لغوية جاهزة تجعلك إذا نسيت كلمة انهارت خطبتك بالكامل .

لا تتكلم من ورقة : عيوب خطيب الورقة :

1. صوت ممل رتيب يدعو إلى الفتور .
2. منشغل بالورقة أكثر من الاتصال بمستمعيه .
3. يتعثر إذا خرج عن الورقة وأراد العودة إليها .
4. هيئته جامدة لا تتغير .
5. شعور المستمعين بأنه ينقل تجربة غيره .

الخطوة الخامسة : تدرب جيداً :

هناك مدرستان عند ممارسة الخطابة وموجهة الجماهير :

الأولى :

أن تتعلم الكلام بعيداً عن الناس ، فراراً من السخرية التي قد تطفئ شعلة الحماس في قلبك حتى إذا تمرست النفوس بالتجربة وأتتها قدرة على التعبير تقوى مع الأيام .

الثانية :

يتلخص في عدم رفض أي دعوة للخطابة والإلقاء بين الجماهير فإذا قبلت كل الدعوات لكي تتحدث فإنك تلزم نفسك بالتدريب عن طريق الممارسة وبذلك تحصل على الثقة بالنفس، لكي تتعلم السباحة ألقي بنفسك في الماء.

ثانياً : مرحلة أثناء الخطبة (الالقاء)

تتكون الكلمة من العناصر التالية وهو ما يطلق علية قطار الأفكار :

قطار الأفكار :

- كل جزء له غرض محدد ، وإذا أهمل أي جزء من الأجزاء لن يقدم كلامك ما تريـد توصـيله بـشكل منطقـي وسـوف يستـشعر مـستمعوك القلـق والاضراب لأنهـم لا يـستطيعون متابعـة أفكـارك ، باختصار سوف يخرج قطار أفكارك عن القضبان .
- يقول باور: "إن المقصود هو محاولة ربط أفكار الكلمة بشيء مألوف نتذكرها به" .

أولاً : المقدمة : يجب أن تكون :

1. تجذب الانتباه.
2. تربط الموضوع باحتياجات المستمعين.
3. ذكر الفكرة المحورية وتلخيص النقاط الرئيسية.

ثانياً : الموضوع : يجب أن يكون :

1. مترابط الأفكار .
2. مركّز ، لا يخرج عن الموضوع .
3. انتقال هادئ بين الأفكار .

ثالثاً : الخاتمة : يجب أن تكون :

1. مجمعه لأفكار الكلمة .
2. تعيد التركيز على الفكرة المحورية .
3. تترك شيء يتعلق بذهن المستمعين .

باختصار

حتى تلقي خطبة متميزة .. عليك بالتالي :

- حدد الموضوع (ما هى مبرراتك ؟)
- حدد نوعية المستمعين (ولماذا)
- حدد فترة الخطبة (ولماذا)
- حدد المصارد (ولماذا)
- احفظ خطبتك .
- تدرب عليها .
- ألقها على أصدقائك المقربين .

الحـــوار

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، وتزداد أهميته في الجانب التربوي في البيت والمدرسة . ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجراءات وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التربوية التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة، إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس .

و القرآن الكريم أولى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية ، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم. إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة، ويمتاز بالسهولة ،

فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل إلى حوار إيجابي يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف الطرق، قال تعالى: (اذهبا إلى فرعون إنه طغى ، فقولا له قولاً ليناً لعلة يتذكر أو يخشى) طه 43،44.

وقوله تعالى في موقف نوح علية السلام مع ابنة: وهي تجري بهم في موج كالجبال ونادى نوحٌ ابنهٌ وكان في معزِلٍ يبني اركب مّعنا ولاتكٌن مّع الكافرين، قال سئاوي إلى جبلٍ يعصمٌني مِن المآءِ قال لآ عاصِم اليوم مِن أمرِ اللـه إلا من رحِم وحال بينهما الموج فكان مِن المغرقين) هود 42،43 0 هذا وقد ورد ذكر الحوار في اكثر من موضع في القران الكريم في مواقف للدعوه والتربيه .

والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيّته وهدفه وأهميته ومقوّماته وكيفيته.

هدف الحوار :

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين .

أهمية الحوار :

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق، فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

(1) تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

(2) التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة ، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

(3) عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .

(4) محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

(5) اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا، فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

(1) الاستماع الإيجابي : وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

(2) حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

(3) يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا. أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

(4) يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما .

(5) على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، و سأثبت ذلك.

(6) على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

(7) ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

(8) عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

(9) مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها مع عدم المبالغة في ذلك.

(10) الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

(11) الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

(12) على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

(13) على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.

(14) على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

القواعد الأساسية للحوار

يبنى الحوار على 3 قواعد :

(1) مادة الحوار .

(2) صفات المحاور .

(3) المنصت (الطرف الآخر).

أولا .. مادة الحوار :

أن تكون مادة الحوار معلومة الهدف واضحة الملامح. .وتحليل الموضوع إلى :

-مقدمة منطقية (ما الذي تريد أن تطرحه)؟.

-نتيجة (ماهي النتيجة التي ستصل إليها)؟

-أن لا تكون فيما يغضب الـلـه..مثل الغيبة والنميمة والحث على الفساد .

-أن يكون الحوار بلغة مفهومه بين الطرفين .

-أن تكون في الموضع المناسب والوقت المناسب .

-أن يأخذ الحوار المدة التي يستحقها فلا يزيد ولا ينقص .

ثانيا : صفات المحاور الناجح :

-أخلص نيتك لله : أي إخلاص الحوار لله ، ابتغاء مرضاته وطلبا لثوابه .

-لا تستطرد: لا تشعب موضوع المناقشة، فإنه مضيعه للوقت ومباعدة بين القلوب .

-كن حنونا: لأن كسب القلوب أهم من كسب الموقف .

-جامل ولكن بصدق :جامل الناس تحز رق الجميع رب قيد من جميل وصنيع.

-ربط آخر الحديث بأوله .

ثالثا: صفات المستمع (المنصت:)

(1) جهز نفسك لعملية الإنصات ولا تشغل نفسك بما يبدد انتباهك لكلام الطرف الآخر .

(2) لا تقاطع المحاور وأعطه فرصه كافيه للتعبير .

(3) حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك، واستفسر عن كل ما تفهمه ولكن في الأوقات المناسبة .

(4) لا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك .

(5) اصغ بهدف الفهم والاستيعاب ، وليس بهدف المناقضة والرد .

(6) لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك .

(7) كن منشرح الصدر عند الاستماع ، وتذكر قول الشاعر: تراه يصغي للحديث بسمعه وبقلبه، ولعله أدرى به!!

يعتبر (الحوار) من الأمور التي نمارسها باستمرار، لذا فإتقان هذا الفن، أمرا مهماً جداً، فأسلوب الحوار والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث.

من خلال هذا الفصل، سنرى كيف يمكننا تطوير مهارتنا بهذا الفن، وذلك من خلال طرح مشكلة عملية، تحتاج لأن يتحاور الأطراف فيما بينهم، لتفادي المشكلة وأسبابها مستقبلا، ومن ثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسبا لحل المشكلة، ونحلله، وندلل على أهميته من سيرة نبينا الكريم محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أحضر قلما وورقة، وحاول الإجابة على السؤال في آخر الموقف التالي:

الموقف:

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث توجد به ورديتا عمل (صباحية ومسائية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف تجاوز الخمسين عاما، قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها، لكن تنفيذها يشمل بعض المخاطر على سلامة الآلات، فعرض الفكرة على المدير وناقشه بها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكرا من العمل، لارتباطه بموعد مهم. فكتب التعديلات التي أحدثها في ورقة ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية الثانية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات، ففزع من التغييرات، وخـشي على الآلات، فأغلقها في الحال. دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه. مـما أدى إلى خـسارة كبـيرة بـسبب توقف الإنتاج.

المطلوب:

افترض أنك مديرا لهذا المصنع، كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تنبههم للخطأ بحيث أن لا تحبط الموظفين لانهم كانو حريصين على مصلحة المصنع فيجب ان لا تخسرهم , وان تخرجون بحلول للمشكلة. وتتفادونها في المستقبل وتوجد الحلول لهذا الخطأ كي لا يتكرر .فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء تعتبر خسارة كبيرة أيضا!! حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه.

الآن سأضع الحوار الذي أراه مناسبا لحل المشكلة، وثم سأقوم بتحليل الحوار، قارن حوارك بالحوار المعروض، وحاول تحليل حوارك لمعرفة مواطن الضعف فيه لتطويرها.

قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين (الشاب والكبير في السن)، يتوقعون لوم المدير لهم، أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به. لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع (من وجهة نظرهم).

ولنعرض حوار المدير مع كل منهما على حدى:

يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) في البداية للاجتماع به. فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة، ولكنه مستعد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له، يرحب فيه المدير بابتسامة، ويبدأ بمحاورته:

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام.

يجلس محمد (الموظف الشاب)، ويكتف يده، وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه.

المدير :محمد. أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك جيد، وهذا كله أثر على تطور سير المصنع، خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج، التي طرحتها البارحة.

بالطبع سيؤثر هذا الكلام إيجابا على نفسية محمد، فتهدأ نفسه، ويبدأ تركيزه في التفكير في الدفاع عن نفسه يقل، ويزداد تفكيره في كيفية توضيح أفكاره بخصوص تطوير العمل.

محمد(الشاب): نعم نعم، هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60%. وسنغطي أسواق (تحمس الشاب لفكرته كثيرا واسترسل في شرحها والداعية لها).

بعد أن أنهى محمد شرحه فاتحه المدير في المشكلة التي حدثت:

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع. مما أدى إلى خسارة في الإنتاج، ولكنا إن شاء اللـه سنعوضها بفكرتك،لكني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

يفكر محمد للحظات.. لم يتوقع أن يوجه إليه هذا السؤال، كل الذي كان يفكر به كيف سيدافع عن موقفه.

محمد(الشاب): الفكرة ممتازة.. لكني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر. فعندما نفذتها تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم لما أجريته من تعديلات، فلقد كنت مضطرا للخروج مبكرا من العمل، ولكنه للأسف

لم يرها، بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه، فذهل، واعتقد أن خللا ما ألم بها، فأطفأها.

المدير: إذا المشكلة ليست بسبب الفكرة. وإنما بسبب أمر آخر، ما هو برأيك؟

الموظف :نعم.. المشكلة كانت في طريقة التعامل بيننا كموظفين، فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر، فالأمر ليس بسيطا. وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة؟

الموظف يرد وقد نسى الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام: من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين، حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع. وأيضا علينا اتباع نظاما محددا في تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها، وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول).

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج الموظف الشاب بحماسه المعهود، وهو يفكر بوسائل جديدة من الممكن أن تزيد إنتاجية المصنع وتطور عمله.

سأعود للتعليق على هذا الحوار بعد الانتهاء من الحوار الآخر بين المدير والموظف ذو الخبرة.

يدعو المدير الموظف الكبير في السن (عم أبو علي) فيدخل الموظف عم أبو علي، على المدير، متوترا، يفكر بما يمكن أن يقوله له المدير!!

المدير :أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئا تشربه؟

عم أبو علي :لا شكرا.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئا.

ويطلب له فنجان قهوة. فيشربها العم أبو علي.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين، الذين قضوا عمرا طـويلا في المـصنع، وأنـت أحـد الـذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة به، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك ما كنـا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يبتسم، ويسعد بهذا الإطراء.

عم أبو علي :هذا واجبي، والمصنع هذا جزء من حياتي، ونجاحه هو نجاحي.

المدير :حسنا عم أبو علي. من خبرتك ومعرفتك، لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

عم أبو علي يفكر في السؤال، فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها، أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقا ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليوم، فلقد انشغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خللا ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل هذا المشكلة؟ حتى نتفادها في المرات القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاما واضحا في إجراء التغييرات، أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه، وعلينا أيضا أن نوثق الروابط بيني وبين الموظف محمد، وأن تكون وسيلة الاتصال بيننا للتشاور في أمور المصنع أكثر سهولة. (ويستمر أبو علي في طرح الحلول).

المدير: أشكرك عم أبـو عـلي، فـما ذكرتـه أنـت قريـب مـما ذكـره الموظـف محمـد، وسـأجمعكم ببعضكم قريبا إن شاء اللـه للاتفاق على حلول مفيدة لتطوير سير المصنع.

انتهى حوار المدير مع أبو علي، وخرج الأخير راضيا بما دار بينه وبين مديره، وعازما على بذل قصارى جهده لتحسين أداء المصنع وتعويض الخسارة.

ما رأيكم بالحوار السابق إليكم تحليله الآن:

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة على الموظفين لفتح المجال لإبداء آرائهم. لذلك لم يحبط الموظفان ولم يتضايقا، فالمدير لم يلمهم أو يعاقبهم، بل أثنى عليهم وطلب رأيهم، فهذا يرفع من مكانتهم ويدل على تقدير واحترام المدير لهم.

فكانت النتيجة أن تحمس الموظفان أكثر لحل المشكلة، لإثبات حرصهم على المصنع، فاستطاع المدير بذلك أن يحل المشكلة دون أن يحبط الموظفين، وأن يضمن أيضا مشاركتهم في تطوير المصنع وحماسهم له.

وعلى العكس من ذلك، لو عاقبهم المدير أو لامهم لأحبط الموظفين، وقد يطلبوا إنهاء عملهم، لأن حرصهم على المصنع كان جزاءه اللوم، وفي أحسن الأحوال سينفذون الحلول وهم متضايقون من تعامل المدير معهم، وبالتأكيد سوف تضعف هممهم لتطوير المصنع.

نفس الطريقة نستطيع أن نطبقها في تعاملنا في الحياة، فعندما يقول لي شخص مثلا: أنت مخطئة، أو أنت كاذبة،أو يتهمني بأي اتهام، فالرد عليه بنفس طريقته أو الدفاع بقول أنني لست كذلك لن تفيد، والأفضل من ذلك الحوار. كأن أقول له مثلا وبدون غضب أو خوف: لماذا تعتقد أني كذلك؟ ما الذي رأيته مني لتحكم علي؟ بذلك يتحول الموقف إلى حوار وتوضيح بدلا من توجيه الاتهامات.

موقف أخر، إن رأى أحدكم أخاه مثلا أخطأ في حق أبنائه، فعاقبهم بشدة لخطأ ما، من دون أن يتفاهم معهم .بإمكانك لأن تتحاور معه بدلا من أن تقول له: أنت مخطئ، أنت لا تعرف كيف تتعامل مع أبنائك، كان عليك أن تفعل كذا وكذا. فهنا أنت تركز على اللوم والاتهام بدلا من حل المشكلة، من الأفضل أن تقول له: يا أخي، في اعتقادك ما نتيجة ردة فعلك هذه؟ ما رأيك لو قلت لهم كذا وكذا؟ لو كنت مكانهم هل ترى أن تصرفك فصحيح؟

أسئلتك هذه ستجعله يستنتج خطأه، ويدعه يقول الحل بنفسه، فأنت بذلك تعطيه فرصة أكبر للتفكير في الحل، بدلا من التفكير في الدفاع عن موقفه عند اتهامك له بعدم معرفته أصول التعامل مع أبناءه.

والأمثلة على المواقف التي نتعرض لها يوميا، وتحتاج منا أن نتحاور مع الأطراف الأخرى في الموقف كثيرة جدا. كل ما عليك هو أن تفكر بالأسلوب الأمثل الذي يجعل الطرف الآخر يكتشف خطأه بنفسه، ويحاول إيجاد الحل له دون أن يؤثر ذلك على نفسيته.

أعلم أن التطبيق ليس سهلا، لكن بإمكانك أن تطور هذه المهارة لديك، بالتعود على ممارستها، وسترى نفسك تتحسن في كل مرة، وتذكر نقطة مهمة: ركز على الحلو أكثر من التركيز على اللوم وتوجيه الاتهامات.

أود الإشارة هنا، أن المتتبع للسيرة النبوة المطهرة، سيرى أمثلة رائعة في فن الحوار، والفنون الأخرى الضرورية لاكتساب محبة الناس. لذا نرى أن رسولنا الكريم، عليه أفضل الصلاة والتسليم، استطاع أن يدخل قلوب البشر، من رآه وحتى من لم يره. وهذا موقف نرى فيه أسلوب رسولنا الكريم في الحوار، وكيف استطاع أن يبين للشاب خطأه، بأسلوب يختلف عما كان يريد الصحابة القيام به.

عن أبي أمامة أن فتى شابا أتى رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم فقال: يا رسول اللــه ائـذن لي بالزنا، فأقبل القوم عليه فزجروه، وقالوا (مه، مه) فقال: ادن، فدنا منه قريبا.

قال: فجلس.

قال: أتحبه لأمك ؟

قال: لا و اللـه، جعلني اللـه فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لأمهاتهم.

قال: أتحبه لأختك ؟

قال: لا و اللـه جعلني اللـه فداءك.

قال: والناس لا يحبونه لأخواتهم.

قال: أتحبه لعمتك؟

قال: لا و اللـه ، جعلني اللـه فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لعماتهم.

قال: أتحبه لخالتك؟

قال: لا و اللـه، جعلني اللـه فداءك.

قال: ولا الناس يحبونه لخالاتهم.

قـال: فوضـع يـده عليـه وقـال: "اللـــهم اغفـر ذنبـه، وطهـر قلبـه، وأحـصن فرجـه." فلم يكن من الفتى بعد ذلك يلتفت إلى شيء. رواه أحمد

ألم تلاحظوا أن الرسول صلى اللـه عليه وسلم، لم يستخدم أسلوب اللوم أو العقاب، وإنما استخدم أسلوب الحوار والمناقشة، وطرح الأسئلة، ليدع المجال للأخر للتفكير في أمره ولاحظوا معي هذه النقاط بالنسبة لهذا الموقف:

المجالسة،الرفق، الاحتواء، الحوار، السؤال، الاستماع، الاختيار، الذات، القناعة، الحوافز، الدعاء، واللمسة الأبوية.

أخيرا، حاول أن تتذكر مواقف حدثت لك، ألزمتك على التحاور مع الأطراف الأخرى، وحاول أن تتذكر نتيجة ذلك الحوار، هل كانت نتيجة إيجابية أم سلبية. فإنك كانت إيجابية، فأنت تسير على الطريق الصحيح. أما إن كانت سلبية، فعليك أن تحسن أسلوبك، بالطريقة التي شرحت أعلاه.

الإقناع: القوة المفقودة

تروي بعض الأساطير أن الشمس والرياح تراهنا على إجبار رجل على خلع معطفه ؛ وبدأت الرياح في محاولة كسب الرهان بالعواصف والهواء الشديد والرجل يزداد تمسكاً بمعطفه وإصراراً على ثباته وبقاءه حتى حل اليأس بالرياح فكفت عنه ؛ واليأس أحد الراحتين كما يقول أسلافنا، وجاء دور الشمس فتقدمت وبزغت وبرزت للرجل بضوئها وحرارتها فما أن شاهدها حتى خلع معطفه مختاراً راضياً.

إن الإكراه والمضايقة توجب المقاومة وتورث النزاع بينما الإقناع والمحاورة يبقيان على الود والألفة ويقودان للتغيير بسهولة ويسر ورضا . إن الإقناع كما هو الحوار لغة الأقوياء وطريقة الأسوياء، وما ألتزمه إنسان أو منهج إلا كان الاحترام والتقدير نصيبه من قبل الأطراف الأخرى بغض النظر عن قبوله.

والقرآن والسنة وهما نبراس المسلمين ودستورهم وفيهما كل خير ونفع قد جاءا بما يعزز الإقناع ويؤكد على أثره ، فآيات المحاجة والتفكر كالذي مر على قرية وهي خاوية على عروشها وكالملك الذي حاج إبراهيم عليه السلام في ربه وكمناقشة

مؤمن آل فرعون قومه، وأما الأحاديث فمن أشهرها حديث الشاب المستأذن في الزنا، وحديث الرجل الذي رزق بولد أسود وحديث الأنصار بعد إعطاء المؤلفة قلوبهم وتركهم، كل هذه النصوص مليئة بالدروس والعبر التي تصف الإقناع وفنونه وطرائقه لمن كان له قلب أو ألقى السمع وهو شهيد.

ما هو الإقناع ؟

للإقناع عدة تعريفات منها :

استخدام المتحدث أو الكاتب للإلفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات .

تعريف آخر :

عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي .

تعريف ثالث :

تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة .

ويظهر جلياً من التعريفات السابقة أن الإقناع فرع عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وآدابه،.وتتداخل بعض الكلمات في المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض، ومن أمثال هذه الكلمات : الخداع ، الإغراء ، التفاوض . فبعضها تهييج للغرائز وبعضها تزييف للحقائق وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع وهكذا .

عناصر الإقناع :

1- المصدر : ويجب أن تتوافر فيه صفات منها :

- المصداقية : في الوعود والأخبار والتقييم .
- القدرة على استخدام عدة أساليب للإقناع : كلمة ، مقالة ، منطق ، عاطفة، المستوى العلمي والثقافي والمعرفي .
- الالتزام بالمبادئ والقناعات التي يريد إقناع الآخرين بها .

2- الرسالة : لابد أن تكون :

- واضحة لا غموض فيها بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهماً متماثلاً .
- بروز الهدف منها دون حاجة لعناء البحث عنه .
- مرتبة ترتيباً منطقياً مع التأكيد على الأدلة والبراهين .
- مناسبة العبارات والجمل حتى لاتسبب إشكالاً أو حرجاً ولكل مقام مقال .
- بعيدة عن الجدل واستعداء الآخرين ؛ لأن المحاصر سيقاوم ولا ريب !

3- المستقبِل: ينبغي مراعاة ما يلي :

- الفروق العمرية والبيئية .
- الاختلافات الثقافية والمذهبية .
- المكانة العلمية والمالية والاجتماعية .
- مستوى الثقة بالنفس .
- الانفتاح الذهني .
- يعتمد نجاح االإقناع على :

1. القدرة على نقل المبادئ والعلوم والأفكار بإتقان .
2. معرفة أحوال المخاطبين وقيمهم وترتيبها .
3. الجاذبية الشخصية بأركانها الثلاثة : حسن الخلق ، أناقة المظهر ، الثقافة الواسعة .
4. التفاعل الإيجابي الصادق مع الطرف الآخر .
5. التمكن من مهارات الإقناع وآلياته من خلال إمتلاك مهارات الاتصال وإجادة فنـون الحـوار مع الالتزام بآدابه .
6. التوكل على الـلـه ودعائه مع حسن الظن به سبحانه .

الإقناع

ما يجب عليك فعله :

- قبل الإقناع :

1- الإعداد الكامل فالأنصاف إتلاف للجهد ومضيعة للأوقات .

2- البدء بالأهم أولاً خشية طغيان مالا يهم على المهم .

3- اختيار التوقيت المناسب لك وللطرف الآخر .

- في أثناء الإقناع :

1- توضيح الفكرة بالقدر الذي يزيل اللبس عنها .

2- المنطقية والتدرج .

3- العناية بحاجات الطرف الآخر .

4- تفعيل أثر المشاعر .

- **بعد الإقناع :**

1- **دحض الشبهات والرد على الاعتراضات .**

2- **التأكد من درجة الإقتناع من خـلال إخبـار الطـرف الآخـر أو مـشاركته في الجـواب عـن الاعتراضات أو حماسته للعمل المبني على إقتناعه .**

3- **التفعيل السلوكي المباشر .**

- **قواعد الإقناع :**

1- **أن يكون القيام خالصاً لله سبحانه وتعالى لا يشوبه حظ نفس .**

2- **الالتجاء لله بطلب العون والتوفيق ووضوح الحق .**

3- **وجود متطلبات الإقناع الرئيسة وهي :**

   - **الاقتناع بالفكرة، وضوحها.**
   - **القدرة على إيضاحها، القوة في طرح الفكرة .**
   - **توافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع .**

4- **معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها، وقد ينبغي عليك تقمص شخصيته لتتعرف على دوافعه ووجهة نظره ،.كما يجب معرفة حيله وألاعيبه حتى لا تقع في شراكها .**

5- **حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مآخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافي عنها، وأعلم أن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك.**

6- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع : زمانية ومكانية ونفسية وجسدية،مع تحين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك .

7- تحليل الإقناع إلى :

- مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات .
- نتائج منطقية مبنية على المقدمات .

8- الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النوايا ، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعناد .

9- إذا كنت ستطرح فكرة في محيط ما : فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها .

10- تعلم أن تقارن بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك .

11- حدد مسبقاً متى وكيف تنهي حديثك .

12- لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضيع في متاهة الحديث المتشعب .

13- اضبط نفسك حتى لا تستثر، وراقب لغة جسدك حتى لاتخونك .

14- أشعر الطرف المقابل باهتمامك من خلال :

- ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن .
- تعزيز جوانب الاتفاق .
- إشعره بمحبتك وعذرك إياه .

- **عوائق الإقناع:**

1- **الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.**

2- **طبيعة الشخص المقابل : فيصعب إقناع المعتد برأيه وتتعاظم الصعوبة إذا كان المعتد بنفسه جاهلاً جهلاً مركباً .**

3- **كثرة الأفكار مما يربك الذهن.**

4- **تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر .**

5- **الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالته : وهذه نتيجة مبكرة تقضي على كل جهد قبل تمامه .**

6- **اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل .**

وقفات مهمة:

1- **" ماكان الرفق في شيء إلا زانه " .**

الصدق في الحديث خلة حميدة يكافئ عليها الصادق حتى لو كان في حديثه ما لا ينبغي ، فلا تعارض بين تصحيح الخطأ ومكافأة الصادق .

فن الاستماع

في حياتنا، ومنذ صغرنا نتعلم كيف نتصل مع الناس الآخرين بالوسائل المتعددة، الحديث والكتابة والقراءة، ويتم التركيز على هذه المهارات في المناهج المدرسية بكثافة، لكن بقية وسيلة اتصالية لم نعرها أي اهتمام مع أنها من أهم الوسائل الاتصالية، ألا وهي الاستماع .

لا بد لكل الإنسان أن يقضي معظم حياته في هذه الوسائل الاتصالية الأربعة، الحـديث، الكتابـة، القراءة، والاستماع، لأن ظروف الحياة هي التي تفرض هذا الشيء عليه .

والاستماع يعد أهم وسيلة اتصالية، فحتى تفهم الناس من حولك لا بد أن تستمع لهم، وتستمع بكل صدق، لا يكفي فقط أن تستمع وأنت تجهز الرد عليهم أو تحاول إدارة دفة الحديث، فهذا لا يسمى استماعاً على الإطلاق، في كتاب ستيفن كوفي العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية، تحدث الكاتب عن أب يجد أن علاقته بابنه ليست على ما يرام، فقال لستيفن: لا أستطيع أن أفهم ابني، فهو لا يريد الاستماع إلي أبداً .

فرد ستيفن: دعني أرتب ما قلته للتو، أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الاستماع إليك؟ فرد عليه "هذا صحيح".

ستيفن: دعني أجرب مرة أخرى أنت لا تفهم ابنك لأنه -هو- لا يريد الاستماع إليك أنت؟ فرد عليه بصبر نافذ: هذا ما قلته.

ستيفن: أعتقد أنك كي تفهم شخصاً آخر فأنت بحاجة لأن تستمع له . فقال الأب: أوه (تعبيراً عن صدمته) ثم جاءت فترة صمت طويلة، وقال مرة أخرى: أوه !

إن هذا الأب نموذج صغير للكثير من الناس، الذي يرددون في أنفسهم أو أمامنا: إنني لا أفهمه، إنه لا يستمع لي! والمفروظ أنك تستمع له لا أن يستمع لك !

إن عدم معرفتنا بأهمية مهارة الاستماع تؤدي بدورها لحدوث الكثير من سوء الفهم، الذي يؤدي بدوره إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات التي كنا نتمنا ازدهارها، ولو للاحظت مثلاً المشاكل الزوجية، عادة ما تنشء من قصور في مهارة الاستماع خصوصاً عند الزوج، وإذا كان هذا القصور مشتركاً بين الزوجين تتأزم العلاقة بينهم كثيراً، لأنهم لا يحسنون الاستماع لبعضهم البعض، فلا يستطيعون

فهم بعضهم البعض، الكل يريد الحديث لكي يفهم الطرف الآخر! لكن لا يريد أحدهم الاستماع.

إن الاستماع ليست مهارة فحسب، بل هي وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، إننا نستمع لغيرنـا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكي نبني علاقات وطيدة معهم.

تكلمنا في ما سبق عن أهمية الاستماع والإنصات، وفي هذا الجـزء نتحـدث عـن الأسـلوب العمـلي الذي علينا اتباعه في أثناء الاستماع للآخرين، ولنتذكر أننا إذا أردنا فهـم الآخـرين فعلينـا أولاً أن نـستمع لهم، ثم سيفهمونا هم إن تحدثنا إليهم بوعي حول ما يدور في أنفسهم .

(1) استمع استمع استمع، نعم عليك أن تستمع وبإخلاص لمن يحدثك، تستمع له حتى تفهمه، لا أن تخدعه أو تلقط منه عثرات وزلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب في فهمه .

(2) لا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع له، ولا تستعجل ردك على من يحدثك، وتستطيع حتى تأجيل الرد لمدة معينة حتى تجمع أفكارك وتصيغها بشكل جيد، ومن الخطأ الاستعجال في الرد، لأنه يؤدي بدوره لسوء الفهم .

(3) اتجه بجسمك كله لمن يتحدث لك، فإن لم يكن، فبوجهك على الأقل، لأن المتحدث يتضايق ويحس بأنك تهمله إن لم تنظر له أو تتجه له، وفي حادثة طريفة تؤكد هذا المعنى، كان طفل يحدث أباه المشغول في قراءة الجريدة، فذهب الطفل وأمسك رأس أبيه وأداره تجاهه وكلمه.

(4) بين للمتحدث أنك تستمع، أنا أقول بين لا تتظاهر، لأنك إن تظاهرت بأنك تستمع لمن يحـدثك فسيكتشف ذلك إن آجلاً أو عاجلاً، بين لـه أنـك تـستمع لحديثـه بـأن تقـول: نعـم، صـحيح أو تهمهم، أو تومئ برأسك، المهم بين له بالحركات والكلمات أنك تستمع له .

(5) لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث لساعات، وهذه نـصيحة مجربـة كثيراً ولطالما حلـت مـشاكل بالاستماع فقط، لذلك لا تقاطع أبداً واستمع حتى النهاية، وهـذه النـصيحة مهمـة بـين الأزواج وبين الوالدين وأبنائهم وبين الإخوان وبين كل الناس .

(6) بعد أن ينتهي المتكلم من حديثه لخص كلامه بقولك: أنت تقصد كذا وكذا.... صحيح، فإن أجاب بنعم فتحدث أنت، وإن أجاب بلا فاسأله أن يوضح أكثر، وهذا خير من أن تستعجل الرد فيحدث سوء تفاهم .

(7) لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تتقمص شخصيته وأن تنظر إلى الأمور من منظوره هو لا أنت، وإن طبقت هذه النصيحة فستجد أنك سريع التفاهم مع الغير .

(8) حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً فلا تطلب منه أن يهدئ من روعه، بل كن جاداً واستمع له بكل هدوء، وإن وجدت إنسان حزيناً فاسأله ما يحزنه ثم استمع له لأنه يريد الحديث لمن سيستمع له .

(9) عندما يتكلم أحدنا عن مشكلة أو أحزان فإنه يعبر عن مشاعر، لذلك عليك أن تلخص كلامه وتعكسها على شكل مشاعر يحس بها هو، آخذت مثالاً من كتاب ستيفن كوفي "العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية".

الابن: أبي لقد اكتفيت !المدرسة لصغار العقول فقط

الأب: يبدو أنك محبط فعلاً

الابن: أنا كذلك بكل تأكيد

في هـذا الحـوار الـصغير لم يغـضب الأب، ولم يأنـب ابنـه ويتهمـه بالكـسل والتقصير، بل عكس شعور الابن فقط، وفي الكتاب تكملة للحور على هذا المنـوال

حتى وصل الابن إلى قناعة إلى أن الدراسة مهمة وإلى اتخاذ خطوات عملية لتحسين مستواه في الدراسة .

أنقل لكم بعض المقترحات التي سطرها ستيفن كوفي في كتابه، وهو الكتاب الذي اعتمدت عليه في موضوعي هذا، طبقها خلال أسبوع وانظر إلى النتائج بعد هذا الأسبوع وأخبروني إذا أردتم مشاركتنا في تجاربكم الإيجابية وهي:

(1) حيث تسنح لك الفرصة مراقبة أشخاص يتحدثون اغلق أذنيك لبضع دقائق وراقب فقط أي انفعالات والتي قد لا تظهرها الكلمات وحدها.

(2) راقب نفسك كلما كنت في حوار مع أي شخص، واضبط نفسك إن حاولت أن تقيم أو تفسر حديث الشخص بشكل خاطئ، واعتذر له واطلب منه أن يعيد الحوار مرة أخرى، جربت هذه الطريقة من قبل وكان لها مفعولاً عجيباً على الطرف الآخر.

مهارات الاتصال الأساسية للمدير التنفيذي

يعد الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل مؤسسات الأعمال، ومنظمات الأعمال المتميزة تتسم بوجود قنوات جيدة للاتصال بين الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات، بحيث يتم تبادل المعلومات ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها بين جميع المستويات داخل منظمة العمل بكل يسر وسهولة ووضوح دون لبس، وبعيداً عن سوء الفهم، الذي قد ينجم عن الاتصال غير الجيد .

وإذا كان وجود قنوات للاتصال فيما بين الأفراد داخل المنظمـة هـو أمـر في غايـة الأهمية، فإنه من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى الأفراد داخل المنظمـة عـلى وجـه

العموم، ومديري هذه المنظمة على وجه الخصوص، مهارات الاتصال الجيد. تلـك المهـارات التـي لا غنـى عنها لأي فرد، والتي بدون توافرها في الأفراد داخل المنظمة تنعدم جدوى قنوات الاتصال، ويمكـن إيجـاز المهارات الرئيسية للاتصال التي يحتاج إليهـا مـديرو مـنظمات الأعـمال في أربـع مهـارات أساسـية وهـي كالآتي :

لا تعد القدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمـديري مـنظمات الأعمال، مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التـي تـصدر مـنهم إلى مرؤوسـيهم، محـددة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن القدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحـدى المهـارات الأساسية التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التـي يمكـن أن تـؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوءهم مراكز مرموقة داخل مـنظمات الأعـمال التـي يعملـون بهـا دون مـديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية. لقد أصبحت القدرة على التحدث بشكل جيد إحدى السمات الرئيسية التي تُميز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم. فالقدرة على التحدث بـشكل جيـد يحتـاج إليها المديرون عند التحدث مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقـدمها الـشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم إلى الحصول على هذه السلع والخدمات مـن هـذه الـشركة دون غيرهـا مـن الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة التي تتميز بها هذه الشركة، والتـي يتعـين عـلى المـدير التنفيذي أن يعرضها على العملاء بشكل مقنع ومؤثر، بما يسهم في اتخاذهم قراراً بالتعاقد مع شركته دون سواها .

كما أن المديرين التنفيذيين يحتـاجون إلى هـذه المهـارة عنـد التعامـل مـع أعـضاء مجلـس إدارة الشركة التي يعملون بها، ومع المساهمين، وأعضاء الجمعية العمومية، فهؤلاء الأفراد هم الـذين بأيـديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يقـرون الخطـط التنفيذيـة للـشركة، ويقرون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون .

وكلما زادت قدرة المدير التنفيذي على التحدث بشكل جيد، كلما زادت قدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخططه لإدارة وتطوير الشركة التي يتولى إدارتها، وبالتالي زادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

وأخيراً فإن مهارة التحدث بشكل جيد، تشتد الحاجة إليها في التعامل مع أفراد المنظمة التي يتولى المدير التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يناط بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغي التنفيذيون تحقيقها. ففي إدارة العمل اليومي للشركة يكثر تعامل المدير التنفيذي مع من هم دونه من مرؤوسيه، وكلما كان المدير أكثر قدرة على التحدث كلما كان أكثر فعالية وقدرة على التأثير في مرؤوسيه، بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع، بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدروها من جانب آخر .وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع، نخلص مما سبق إلى أن مهارة التحدث بشكل جيد أصبحت إحدى المهارات الرئيسية التي لابد وأن تتوافر فيمن يبتغي النجاح والتميز في عالم أعمال اليوم.

مهارة الإصغاء

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلابد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث بشكل جيد و بين القدرة على الإصغاء. فلكي تقنع الآخرين ممن تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهمية الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إياه فلابد أن تبادر أنت بخلق الانطباع لدى الآخرين باستعدادك للإصغاء إليهم. والإصغاء هام في التعامل مع العملاء في الاستماع إلى طلباتهم والتعرف على رغباتهم، وهو هام أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم

والتعرف على توجهاتهم، وهام للغاية في التعامل مع المرؤوسين، للاستماع إلى مشاكلهم والتعرف على شكاواهم، وكذلك أيضاً تلقي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين .

وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص، تبرز الحاجة إلى توافر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل. فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به والإنصات إلى شكواه، والعمل على حلها، ومناقشتها بشكل جدّي، كل ذلك يحفز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولدت لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آراءهم محل ترحيب و أن شكاواهم محل اهتمام القيادات التنفيذية العليا.

مهارة الكتابة

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفاهي، وإنما لابد وأن تصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطبين بها وملزمة لهم في آن واحد. وفي أغلب منظمات الأعمال، يكون لزاماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، عروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، اتفاقات الأعمال مع العملاء وشركاء الأعمال، البيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، الخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين، ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين التنفيذيين، تتكون من جانبين؛ جانب شكلي وآخر موضوعي، الشكلي يتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل، فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة في لغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية (نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقق لغوي، لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصة بالشركة. أما الشق

الموضوعي في مهارة الكتابة فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيـد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن الأهداف من وراء إصداره، وأن يكون هناك تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يوجد تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزء آخر بها، مما قد يخلـق سـوء فهـم أو لـبس لـدى المخاطبين بهذه الوثيقة .

مهارة إدارة الاجتماعات

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني **BrainStorming** ، التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

لذا لابد أن تتوافر في المديرين التنفيذيين القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أو الموردين أو فريق العمل بالشركة. ولابد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدىً زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل، بحيث لا يطغى أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون، ويقوم المدير التنفيذي بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين، تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين.

هوامش ومراجع الفصل الخامس

(1) مـاهر، أحمـد، (2004). الاتـصال. كيـف ترفـع مهارتـك الإداريـة في الاتـصال. الـدار الجامعيـة. الإسكندرية.

(2) الصحن، محمد فريد، (1988). العلاقات العامة. المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية. الإسكندرية.

(3) Melvin Defleur , and Sandra Ball – Rokeach , (1989). Theories of Mass Communication, 5th. Ed. Longman, New York.

(4) موسى، عصام سليمان، (1986). المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتابي. اربد – الأردن.

الفصل السادس

الاتصالات في الثقافات المختلفة

الاتصالات في الثقافات المختلفة

تمهيد

هناك أشخاص ذوي ثقافات وحضارات مختلفة، يمكن ملاحظتهم والاختلاط بهم من خلال السفر من دولة إلى دولة أجنبية لأداء عمل معين، أو قد تعمل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة. أو أنك قد تعمل في شركة أجنبية أو قد تتعامل مع زملاء لك تختلف ثقافتهم تماماً عن ثقافتك، وعلى هذا يجب على أي شخص الاختلاط والاتصال بهؤلاء الأجانب.

كما من الضروري على القوى العاملة أن تقوم بتنمية مهارات الاتصال مع آخرين من حضارات وثقافات مختلفة، وهناك بعض العوائق التي قد تنشأ من خلال هذا الاتصال مثل العوائق لاختلاف اللغة والعادات والتقاليد والتاريخ والعرق.

كيفية التعرف على الأشخاص الأجانب والتفهم معهم

هناك سلوك للاتصال وتبادل المعلومات، إذ يجب المعرفة من أن الناس يتفاهمون ويتبادلون المعلومات وتتحدث وتكتب وتعبر بالإشارات بطرق مختلفة من مكان لآخر، وإن لم تفهم هذه الأمور في المكان والثقافة التي تسافر إليها فمكتوب عليك الفشل.

إن هذا السلوك للناس يتوقف عليه الفهم لأنماط وأساليب الاتصال لدى عمليك على انتباهك وفهمك لأسياسات هذا السلوك، ومن أهم هذه الأساسيات أنه يعتمد على العادات الاجتماعية للحضارة ذاتها، وعلى طريقة النظر إلى مفهوم الوقت، وطريقة ارتداء الملابس وعادات الطعام والأكل والشرب، وفهم القوى السياحية وتركيبة وهيكل العمالة بهذه الحضارة والديانة والمعتقدات الروحية والقيم والقوانين.

هنالك دليل مهم في تعامل الإنسان مع الشخص الأجنبي

(1) الملابس والطعام.

(2) الديانة والمعتقدات.

(3) العادات الاجتماعية.

(4) الأخلاق والقيم والقوانين.

(5) هيكل وتركيبة القوى العاملة.

(6) القوى السياسية.

(7) أنظمة العمل الاقتصادية.

(8) مفهوم الوقت.

النصائح المهمة في الاتصال مع الأجانب

(1) أظهر مشاعر الود - تخيل مشاعر ووجهة نظر الشخص الاخر وضع في اعتبارك ما الذي يحاول توصيله وكيف؟

(2) تحميل الغموض والالتباس وتعلم أن تتحكم في مشاعرك عندما توضع في موقف محرج.

(3) أظهر مشاعر الاحترام - تعلم كيف يتم توصيل مشاعر الاحترام خلال الإشارات ونظرات العين.

(4) كن صبوراً ولديك القدرة على الاحتمال - إذا أردت الاتصال مع شخص ما ذي ثقافة مختلفة لا تستلم بسهولة.

(5) ركز على الخلفية المشتركة – ابحث عن الأشياء بالكلام أو بغيره واضحة ومناسبة.

(6) كن مرناً – كن مستعداً لتغيير عاداتك واتجاهاتك عندما تقوم بعملية الاتـصال مـع شـخص ذي ثقافة مختلفة.

(7) تعامل مع الفرد – تعامل مع كل شخص على أنه فرد قائم بذاته وليس على أنه ممثل لمجموعة أخرى.

(8) لا تهتم فقط بالأشياء السطحية – لا تتأثر بالأشياء السطحية فقط مثل الملابس والمظهر.

(9) كن صبوراً ولديك القدرة على الاحتمال – إذا أردت الاتصال مع شخص ما ذي ثقافة مختلفـة لا تستلم بسهولة.

(10) قم بزيادة حساسيتك الثقافية – تعرف على التغـير في العـادات وذلـك حتـى تكـون أكـثر علـماً باحتمالات سوء الاتصال.

(11) أرسل رسائل واضحة – اجعل كل من إشارتك بالكلام أو بغيره واضحة ومناسبة.

إن هذه المهارات تساعدك في الاتصال مع أي شخص وذلك باختلاف الثقافة، ولمزيـد مـن الأفكـار والمعرفة حول كيفية تنمية الاتصال داخل العمل راجع قائمة الاتصال مع ثقافات مختلفة داخل العمل.

الاتصال مع عاملين من حضارات مختلفة

إن من أصعب المواقف التي يمكن أن تواجهك كرئيس هي أن تتعامل مع مرؤوسين من ثقافات وحضارات مختلفة، فإن كنت مسؤولاً عن بعض المرؤوسين من المغرب والسودان واليمن وسوريا ومصر وتونس وإيران والهند وباكستان والفلبين،

فعليك أن تتوقع مشاكل كثيرة في التفاهم والتعامل مع هؤلاء المرؤوسين، فهناك إشارات للأصابع إلى تشير مثلاً إلى الرفض في مكان قد تشير إلى القبول والموافقة في مكان آخر، وغمزة العين بواسطة زميله قد تعنى تحية في مكان وقد تعنى دعوة جريئة في مكان آخر.

هنالك دليلاً إرشادياً يساعدك على التعرف على التعامل مع والاتصال بعاملين من حضارات مختلفة منها ما يلي:

(أ) قبول اختلاف الثقافات:

(1) استخدام مستوى الاتصال المناسب لمستوى التعليم الخاص بالعاملين.

(2) شجع العاملين على المناقشة المفتوحة حول عاداتهم حتى لا تكون الاختلافات بينهم غريبة وغير مفهومة وحتى تستطيع أن تتفهم أبعادها.

(3) وفر التدريب لمساعدة العاملين على إدراك والتغلب على مشكلة الانحياز لأبناء الثقافة الواحدة وعلى مشكلة الإدراك الجاهز فعلاً أو الحكم المسبق.

(4) قم باتاحة الكتب والمقالات وشرائط الفيديو التي تشرح الثقافات المختلفة حتى يتعلم منها العاملين.

(5) حدد التصرفات المناسبة للعاملين في كيف يكونون متآلفين مع المعتقدات والثقافات المساندة في المنظمة.

(6) تجنب الأحكام السلبية أو الأحكام المسبقة.

(ب) التعامل مع الاتصالات الشفهية والمكتوبة:

(1) كرر المعلومات للأفراد كثيراً وذلك للتأكيد على النقاط الهامة.

(2) استخدم العبارات المألوفة على قدر المستطاع.

(3) كن محدداً واضحاً مع ضرورة استخدام التوضيحات والإرشادات والصور السليمة والأمثلة.

(4) اشرح للعاملين سبب اتباعهم لإجراء معين واشرح لهم ما هي عواقب عدم اتباع الإجراءات.

(5) استخدم المذكرات المختصرة والوسائل الإضاحية والمساعدات المرئية كلما كان ذلـك ممكنـاً لتوضـيح وجهة نظرك من خلال:

أ) أعط العاملين معلومات مكتوبة والتي يمكن أن يتبعوها لاحقاً.

ب) استخدم الرموز الدولية.

ج) أكثر من استخدام المواد المكتوبة إلى جانب الفيديو لكي تصبح هذه المواد حية ويمكن الاستفادة منها.

(6) استخدم الطريقة الخاطئة ثم اشرح الطريقة الصحيحة عند شرح كيفية استخدام المعدات أو إنهـاء مهمة وذلك إذا كان ممكناً.

(7) قلل من العوائق الناتجة عن اختلاف اللغة ومنها:

أ) قم بتدريب العاملين على اللغة التي يستخدمها معظم الأشخاص في المنظمة.

ب) قم بتدريب المديرين على لغة الأفراد الذين يقومون بالإشراف عليهم.

ج) اسأل بعض العاملين والمديرين لمعاونتك كمترجمين عند الحاجة إليهم.

د) قم بطباعـة تعلـيمات الـصحة والأمـان بلغتـين أو أكـثر لـكي يتـيح لكافـة العـاملين فهـم هـذه التعليمات.

(ج) تأكد من أن العاملين قد تفهمك جيداً:

(1) كن على حذر من تعبيرات الوجه وأي إشارات أخرى تعبر عن الحرج أو عدم الفهم.

(2) شجع العاملين على طرح الأسئلة سراً وبشكل مكتوب.

(3) لاحظ إلى أي مدى قام العاملين باستخدام المعلومات.

(4) تعلم التعبيرات غير المكتوبة الخاصة بالثقافات الأخرى وذلك حتى تكون على علم لكل الإرشادات التي تعبر عن سوء الفهم.

(د) قم بتوفير المعلومات لتحسين الاتصال:

(1) قدم المعلومات المرتدة في شكل سلوكيات ومواقف.

(2) كن متعاوناً أثناء تقديم المعلومات وأكد على الأفراد أن مهاراتهم ومساهماتهم هامة للمنظمة.

(3) ركز على الأشياء الإيجابية وأشرح ما الذي يجب عمله أكثر من التركيز على الأشياء السلبية عن طريق شرح ما الذي يجب تجنبه.

هوامش مراجع الفصل السادس:

(1) العبد، عاطف، عدلي (1993). الاتصال والرأي العام. دار الفكر العربي. القاهرة.

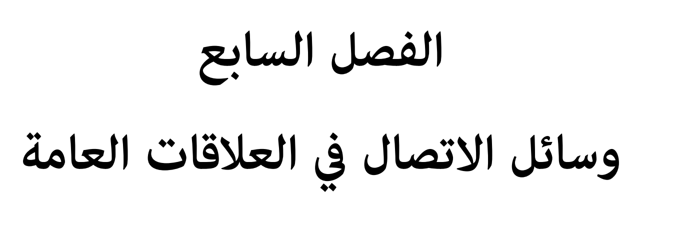
(2) Gibson , J. etal., (1994) . Organization : Behavior, Structure, Processes, Boston: Irwin.

(3) توفيق، جميل أحمد، (1986). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت.

(4) الجروي، نبيل، عارف، (1985). مقدمة في علم الاتصال. مكتبة الإمارات. الإمارات العربية المتحدة.

(5) مـاهر، أحمـد، (2004). الاتـصال. كيـف ترفـع مهارتـك الإداريـة في الاتـصال. الـدار الجامعيـة. الإسكندرية.

(6) موسى، عصام سليمان، (1986). المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتابي. اربد – الأردن.



الفصل السابع

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

تقسم وسائل الاتصال من حيث درجتها

تقسم وسائل الاتصال من حيث درجة تأثيرها إلى مجموعتين هما:

(1) وسائل الاتصال الداخلية - وهي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة إلى جماهيرها الداخلية. فالعلاقات العامة مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من أهم العلاقات التي تهم إدارة أي شركة أو منظمة وبالذات العلاقات العامة أن تحافظ عليها أمثلة على وسائل الاتصال الداخلية المطبوعات المنظمة الكتيبات/لوحة الإعلانات الداخلية، وهذه الوسائل تمتاز بتوافر الخبرة لحدوث الاتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية في الوقت الاتصالي ويحقق بذلك تفاعلاً كاملاً بين المرسل والمستقبل.

(2) وسائل الاتصال الخارجية - وهي تلك الوسائل التي تكون موجهة إلى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وغيرها. وحتى يستطيع الرجل للعلاقات العامة أن يتعامل مع وسائل الاتصال الخارجية فعليه أن يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لاختيار أنسبها.

ويوجه الاتصال هنا إلى مجموعات ضخمة غير متجانسة من الجمهور المستهدف دون وجود مواجهة مباشرة مع الجمهور. وهذا النوع من الاتصال غالباً ما يكون في اتجاه واحد، وعند وجود ردود فعل فإنها لا تظهر بشكل فوري، إنما يمكن أن تظهر بعد فترة من الزمن. وهناك وسائل اتصال أخرى وهي:

(أ) وسائل مقروءة مثل الصحف والمجلات.

(ب) وسائل مسموعة مثل الإذاعة والتلفون.

(ج) وسائل مرئية مثل التلفزيون والمعارض.

(د) وسائل اللغة الصامتة مثل الإرشادات والحركات الجسدية.

وسائل الاتصال

يمكن أن نقسم وسائل الاتصال إلى النحو التالي:

أولاً: الصحف:

أصبحت الصحف تلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام، وحتى أن البعض قد لقب الصحافة بالسلطة الرابعة أي أنها تأتي بعد السطات الثلاثة: التشريعية/ القانونية/ التنفيذية، وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام.

مصطلح الصحف (Gazette)، وتعني صحيفة والتي لا زالت تستخدم حتى يومنا هذا، يعود أصلها إلى أوائل القرن السادس عشر حين كانت حكومة فينسيا تطبع نشرة إخبارية صغيرة وتبيعها إلى الجمهور مقابل (Gazeta) جازتيرا واحدة وهي العملة المستعملة في ذلك الوقت في فينسيا.

إن الصحف كانت في تلك الأوقات غير منتشرة كما هي عليه اليوم ويعود السبب إلى ضعف أساليب الاتصال والى الارتفاع الكبير في ثمن الصحيفة. إلا أنه وبعد اختراع الطباعة انخفضت تكلفة طباعة الصحف وبالتالي زاد انتشارها. وفي هذه الأيام فإننا نجد أن الصحف تعتبر الأكثر انتشاراً في العالم من بين وسائل الاتصال الجماهيرية حيث تلجأ معظم صحف العالم إلى طباعة صحفها باستخدام الكمبيوتر بالإضافة إلى استعمال وسائل الاتصال التكنولوجي الحديثة للحصول على آخر الأخبار من أقصى بقاع العالم، إن الصحف ما زالت الأكثر انتشاراً رغم انتشار التلفزيون، حيث أصبحت الصحف وسائل اتصالية جماهيرية إذ أنها أصبحت من ضرورات الحياة كما تحتويه من مواضيع متنوعة كالأخبار والتحليلات والمقالات السياسية والاجتماعية والرياضية والثقافية.

تقسم الصحف من حيث استخدامها كوسيلة اتصال إلى:

(1) التأثير على الرأي العام من خلال اختيار المادة الإعلامية والتعليق على الأحداث.

(2) وسيلة للإعلان عن السلع والخدمات.

(3) إخبار القارئ عما يحدث في مجتمعه والعالم الخارجي.

(4) التسلية من خلال قراءة القصص المشوقة ورؤية الصور.

مميزات الصحف

(1) يستطيع القارئ أن يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والاستيعاب وقت ما يشاء، وبالتالي يتمكن القارئ من التحكم في اختيار المواد التي يود قراءتها.

(2) ينظر الناس إلى الصحف بأنها هي المصدر الأكبر للمعلومات والإخبار، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالأمور السياسية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

(3) يستطيع القارئ اختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة، فالبعض يقرؤها في الصباح في بيته، والبعض الآخر يفضل قراءتها في المكتب، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط العمل والوقت إلا قراءتها في البيت بعد العمل المتواصل.

(4) تطورت الصحف في الفترة الأخيرة عن طريق استخدامها للكمبيوتر في صف الأحرف والطباعة.

(5) التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف.

(6) رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى.

مساوئ استخدام الصحف كوسيلة من وسائل الاتصال

(1) احتمالات تحيز محرر الأخبار أو المقابلات لوجهة نظر معينة.

(2) تنتهي الاستفادة من الصحيفة بعد مرور يوم على صدورها.

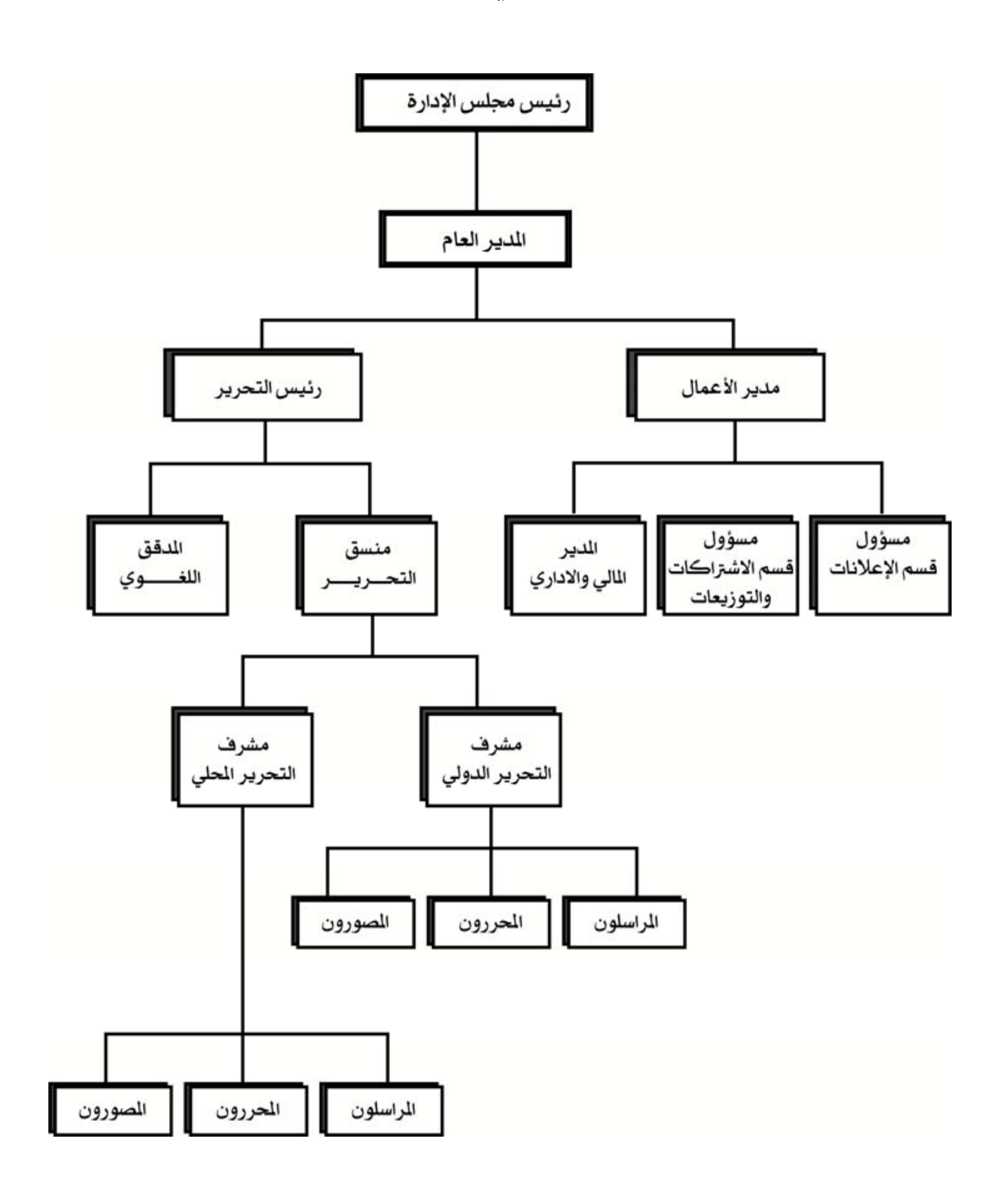
(3) تدني مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف عنه في المجلات المتخصصة.

الهيكل التنظيمي لدور الصحافة

يشمل على عدد كبير من المحررين والمصورين والمراسلين والمراقبين وغيرها، لذلك أصبح الصحف من غير المؤكد أن تؤدي وظيفتها دون تنظيم أنشطتها وكوادرها.

لا يوجد هيكل تنظيم وحيد أو أفضل تسير عليه كافة دور الصحف، وإنما يختلف هذا التنظيم باختلاف ظروف وطبيعة عمل وميزانية وحجم كل صحيفة، فقد يختلف تنظيم أنشطة الصحف اليومية عن الصحف الأسبوعية وقد يختلف كذلك تنظيم أنشطة الصحف العامة عن المتخصصة.

شكل الهيكل التنظيمي لإحدى دور الصحف



الأمور المراد مراعاتها عند عقد المؤتمر الصحفي

(1) دعوة ممثلي كافة الصحف وليس صحف محددة دون أخرى.

(2) إرسال الدعوة إلى الصحفيين قبل وقت كافي من انعقاد المؤتمر، حيث يوضح في هذه الدعوة أسباب انعقاد المؤتمر ومن هم المتحدثون فيه.

(3) يجب أن يكون لكل مراسل صحفي فرصة للتكلم والاستفسار ولا يفضل أن يحتكر مراسل معين كافة الأسئلة والمناقشات.

(4) يجب أن لا يستمر المؤتمر لفترة طويلة وأكثر مما تحتاجه المواضع والأخبار التي سوف تناقش فيه.

(5) إعداد المكان الذي سيعقد فيه المؤتمر الصحفي بشكل جيد وتوفير كافة التسهيلات اللازمة والخدمات كالتلفون وآلة الطابعة وآلة التصوير.

(6) التأكد من أن الأخبار التي سوف يتم إذاعتها في المؤتمر هي أخبار ذات أهمية كبيرة.

أخلاقيات الصحافة

(1) الأمانة -يجب أن يكون الصحفي أمنياً مع نفسه ومع غيره ومن المعروف أنه يستطيع عن طريق السلطة الممنوحة له أن يتحكم في شكل الأخبار وطريقة صياغتها ويجب أن يتذكر الصحفي دائماً بأن مصالح المجتمع هي الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه وبالتالي يتوجب عليه أن يكون أميناً في نقل الأخبار والتعليق عليها.

(2) الدقة والصدق – على الصحفي الجيد أن يتوخى الدقة دائماً في نقل الأخبار وأن يكون نقلها من مصادرها الرئيسية أو من مصادر موثوق بها، وحتى أيضاً بالنسبة

للمقالات أو التحليلات الصحفية أو التعلقيات فإنه يجب أن يتمسك بالدقة عند إيراد الحقـائق أو الأرقام مثلما يفعل في الأخبار.

(3) الاستقلالية – أي أن على الصحفي أن يبتعد عن أي تأثيرات خارجية ويتجنب وجود أي تضارب بين مصلحته الخاصة والمصلحة العامة وفي هذا المجال نجد أن قانون المطبوعات والنشر العربي يحظر المادة منة على الصحفي وعلى كل من يعمل بالصحافة أن يرتبط بعلاقة عمل مع أي جهة أجنبية إلا إذا كان ذلك بموجب نظام مراسلي وسائل الإعلام الأجنبية الصادر بموجب القانون نفسه.

(4) الأخلاق الحميدة – يجب أن يكون الصحفي خلوقاً لأنه يعتبر قدوة لغيره من الجمهور، وكذلك فإن أفعاله يجب أن تتفق مع مبادئه حتى يحصل على ثقة الجمهور والتي تعتبر أساس سمعته ورصيد شعبيته.

(5) المسؤولية – أن العمل الصحفي يهدف إلى إمداد الجماهير بالأخبار والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وتمكينهم من تحليلها واتخاذ مواقف بشأنها.

(6) حرية الصحافة – من واجب الصحفي أن يمارس حقه في حرية الصحافة التي كفلها له القانون.

يجب على الصحفي وكل من يعمل بالصحافة التقيد التام بأخلاق المهنة وأداتها بما في ذلك بما يلي:

(1) احترام حقوق الأفراد وحرياتهم الدستورية وعدم المماس بحرمة حياتهم الخاصة.

(2) الامتناع عن نشر كل ما من شأنه أن يزكي العنف والتعصب.

(3) عدم استغلال المادة الصحفية للترويج لمنتوج أو الانتقاص من قيمته.

(4) تقديم المادة الصحفية بصورة موضوعية ومتكاملة.

ثانياً: الراديو

وهي وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة، ولا يكاد بيت يخلو مـن هـذه الوسـيلة فيـه، ويعتـبر الراديو وسيلة واسعة الانتشار من بين الوسائل الاتصال، ألا أنه وبعد اختراع التلفزيون أصبح الراديو أقـل استعمالاً عن ذي قبل.

مزايا استخدام الراديو

(1) يصل البث الإذاعي إلى الجمهور في أقاصي البلاد وخاصة بعد انتشار الراديو الترانوستور، وبالإضافة إلى ذلك فإنها لا تكاد سيارة تخلو من وجود راديو فيها.

(2) الوسائل المسموعة لا تحتاج إلى تفرغ كامل، وبالتالي قد تستمع ربة البيت إلى الراديو وبنفس الوقت تؤدي عملاً آخر في المطبخ أو غرفة المعيشة.

(3) يتخطى الراديو حواجز الأمية فمن يستمع إلى الراديو لا يحتاج إلى المعرفة بالقراءة والكتابة، وبالتالي فإن الراديو كوسيلة، من وسائل الاتصال يصلح لتوجيه الرسائل الإعلامية إلى الأمين.

(4) تمتاز الإذاعة بالسرعة الكبيرة على ايصال الرسائل الإعلامية إلى الجماهير.

(5) إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها حسب الوقت المطلوب.

(6) الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التداخلات الموسيقية لهـا تـأثير فعـال أكـثر مـن الكلمـة المكتوبـة في الصحف والمجلات.

عيوب الراديو

(1) الاستماع أثناء انشغال الشخص بعمـل آخـر قـد يكـون بـدون تركيـز وبالتـالي قـد لا تـصل الرسـائل الإعلامية إليه بالشكل المطلوب.

(2) إذا أذيعت الرسائل الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة آخره وواحـدة فقـد لا تـصل إلى مـن لا يستمع إلى الراديو منهم في ذلك الوقت بالتالي قد يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية مرة آخره.

(3) إمكانية التشويش على البث الإذاعي بقصد أو بدون قصد، فالتشويش قد يكون مقصوداً إذا كان لأسباب سياسية وقد يكون غير مقصود إذا كان هناك تضارب في استخدام الموجات الإذاعية.

ثالثاً: التلفزيون

وهو وسيلة من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت حيث أنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وبالتالي فهو أكثر تأثيراً في النفس البشرية من وسائل أخرى كالصحف والمجلات والراديو وغيرها. وفي البداية انتشر التلفزيون الأبيض والأسود على حساب رسائل أخرى كالراديو ومنذُ بداية السبعينات انحسر استخدام التلفزيون الأبيض والأسود وابتدأ انتشار التلفزيون الملون.

إن التلفزيون يعتبر من الوسائل الهامة والموثوق بها للأخبار وللاستماع بالبرامج الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية وغيرها، وترجع فكرة أن التلفزيون من المصادر الموثوق بها للأخبار والقضايا التي واقع أن الكاميرا لا تكذب. طبعاً هناك ؟؟؟؟؟ الخدع السينمائية والتي عادة لا تكون مجالها هذه الأخبار والقضايا بل الأفلام السينمائية وغيرها من البرامج التسلية والترفيه.

مزايا التلفزيون

(1) التغطية الكبيرة من حيث الحجم للجماهير التي تشاهد التلفزيـون فهنـاك (50) مليـون ربـة بيـت شاهدون المسلسل المشهور (MASH) عام 1983.

(2) القدرة على جذب انتباه المتفرجون وخاصة وأن عدد ساعات الإرسال التلفزيوني اليـومي زادت عـن الحد المعقول في السنوات الأخيرة.

(3) طول الفترة التي يشاهد فيها الجمهور التلفزيوني وبالتالي يبقى معرضاً لمدة أطول لمشاهدة الرسائل الإعلامية من وسائل الإعلام الأخرى.

(4) استخدام فنون المسرح والإخراج والسيناريو والحوار وفن الحـوار يزيـد مـن التـأثير العـاطفي عـلى المتفرج.

(5) يتمتع الكثير من المشاهدون من التلفزيون من خلال الصوت والصور المتحركة في نفس الوقت، وبالتالي يبقى تأثيره في النفس عالقاً لفترة طويلة نسبياً من وسائل الاتصال الأخرى.

أهم عيوب التلفزيون

(1) إن وجود عدد كبير من الإعلانات بشكل متتالي قد يؤدي إلى عدم اهتمام المتفرج بها، وخاصة إذا كانت بعض هذه الإعلانات المتتالية للشركة المتنافسة.

(2) الإرسال التلفزيوني لا يغطي مساحة كبير كالمساحة التي يغطيها الإرسال أو البث الإذاعي.

(3) احتمال عدم وصول الرسالة الإعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف وبالذات إذا كان هنالك خطأ في توقيت بث هذه الرسالة، ومن المعروف أن هناك أوقاتاً مناسبة لبث الرسائل الإعلامية لكل شريحة من شرائح الجمهور.

(4) إنتاج البرامج التلفزيونية يستغرق وقتاً أطول وتكلفة أعلى من إنتاج البرامج الإذاعية.

هنالك عدة مقـالات للتلفزيونـات تجـري مـع المـدراء الـذين يبـدون وجهـة نظـرهم إزاء قـضايا ومشاكل محددة، وتتم الإجراء للمقابلات التلفزيونية سواء في الأستوديو أو في مكتب المـدير نفـسه أو في أي مكان آخر مناسب.

ويجب إبلاغ الشخص المراد مقابلة في التلفزيون وأسماء الذين سوف يحضرون هذه المقابلة والفترة التي سوف تستغرقها. وقد تبث هذه المقابلة التلفزيونية على الهواء مباشرة أو قد تكون مسجلة في وقت سابق. وهنالك بعض الإرشادات التي يتوجب على المدراء اتباعها أثناء المقابلة التلفزيونية وذلك لأجل أن يكونوا أكثر تأثيراً على المشاهدين وأن يبدوا أكثر إقناعاً أمامهم ومنها:

(1) مراعاة إعطاء المعلومات الدقيقة والصادقة أثناء المقابلة.

(2) إجابة الأسئلة باختصار قدر الإمكان.

(3) الاستعداد الكامل للمقابلة حيث يتوجب على المدير أن يلم بالنقاط الرئيسية المراد إثارتهما قبل أن تبدأ المقابلة.

(4) عدم إبداء المعارضة أو التذمر من الأسئلة الساذجة أو ذات الاتجاه العدواني.

(5) عدم إبداء التوتر أثناء المقابلة والظهور بمظهر الاسترخاء.

(6) عدم إتاحة المجال للشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أن يسيطر على دقة الحديث دائماً أثناء المقابلة.

رابعاً: المجلات

تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماتـه، ومـن أهـم أنـواع المجلات ما يلي:

(1) مجلات الأخبار والآراء – وهي التي تركز على الأحداث السياسية مثل مجلة (Time).

(2) مجلات المثقفين – والموجهة إلى القارئ المثقف مثل (National) والتـي يفتخـر كثـير مـن المثقفـين بالاحتفاظ بأكبر كمية من إعدادها.

(3) المجلات الفنية – وتهتم بالشعر والأدب والنثر والرومانسيات مثل مجلـة (Modern Romances) ومجلة السينما.

(4) المجلات العلمية وتكون موجهة إلى المتخصصين في كافة مجلات العلوم مثل مجلة (Medicine).

(5) مجلات اجتماعية وهي التي توجه إلى فئات معينة مثل مجلة (Esquire).

(6) مجلات الأعمال – وتعني بالأمور الإدارية والاقتصادية مثل مجلة (Harvard Business Review).

(7) المحلات العامة – وتعنـي بـالمجلات الغير متخصـصة في مجـال معـين وهـدفها الحـصول عـلى أكـبر توزيعات ممكنة مثل مجلة (Readers Digest).

(8) المجلات الرياضية – وتهتم بالرياضية والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

(9) المجلات المهنية – وتهتم بكل ما يتعلق بأمور المهنة مثل مجلة (Pu blic Rataion Journal).

مزايا المجلات

(1) إمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشراً.

(2) المجلات لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون لديه اهتمامات فيها من نفس التخصص.

(3) هنالك ميزة إضافية من خلال نوعية الورق المستخدم وعملية فرز الألوان ووسائل الإنتاج والإخراج في المجلات تكون أفضل وذات جودة أعلى بكثير من الصحف.

مساوئ الصحف

(1) تطبع المجلات بأعداد هائلة وأحياناً تطبع من قبل عدة مطابع وفي أماكن متباعدة فإنه لا يسمح بأي تعديلات أو إضافات على أي رسالة إعلامية إلا قبل فترة محددة.

(2) نرى أن بعض المجلات مثل مجلة (Readers Digest) تغلق أبوابها أمام أي تعديلات أو حذف أو إضافة على الرسائل الإعلامية قبل تسعة أسابيع من تاريخ إصدار المجلة.

(3) عادتاً يتم الاحتفاظ بالمجلة على الأقل للفترة التي يغطيها إصدارها، وبالتالي يبقى احتمال أن يكرر القارئ قراءته للرسالة الإعلامية لأهداف التأكيد على فهم المعلومات الموجودة فيها واستيعابها بشكل أكبر.

خامساً: المعارض

هذا المعارض وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجماهير حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدماتها معززة برسم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح. وتقوم الشركات بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها، كما لعرض منتجاتها، وهناك ثلاث أنواع من المعارض من حيث طريقة تنظيمها منها:

(1) المعارض الفردية - تتم من خلال تقييم الشركة لوحدها معرضاً لمنتجاتها إلا أن تكاليف المعرض الباهظة ومقارنة هذه التكاليف بالعائد المتوقع بالإضافة إلى صعوبة جذب الجهور إلى مثل هذه المعرض.

(2) المعرض التعاوني المشترك - يتفق عدة منتجين على إقامة هذا المعرض وتقاسهم تكاليفه بينهم وفق معايير محددة قد تكون بالتساوي أو حسب المساحة التي يشغرها كل منهم.

(3) المعرض التجاري المشترك وتقوم تنظيم شركات تجارية مقابل رسوم معينة تدفعها كل شركة مشتركة في المعارض وفقاً للمساحة التي تشغلها وقرار الاشتراك بالمعرض ينبغي أن يتخذ وفقاً للمعايير التالية بالإضافة إلى مقارنة التكلفة بالعوائد وهي:

(أ) الكتيبات التي يتم توزيعها حيث لا بد من إعدادها بشكل جيد وتوزيعها مجاناً على الزوار.

(ب) عدد زوار المعرض وهنا يجب من كون الجمهور الذي سيحضر المعرض هم عملاء الشركة الذين يقوم ممثلو البيع بزيارتهم عادتاً.

(ج) الوقت المناسب حيث لا يفترض اشتراك شركة تنتج أجهزة التدفئة في معرض يقام في فصل الصيف ويعرض فيه منتجات الشركة.

(د) المكان المناسب إذ لا بد أن يكون المكان قريباً من أماكن تواجد وسكن الجمهور أو أن تكون المواصلات إليه متوفرة.

أهداف المعارض

(1) تعزيز اسم الشركة وأهدافها وسياساتها.

(2) جذب عملاء جدد للشركة.

(3) تعريف الجمهور بالسلع التي تقوم الشركة بإنتاجها.

(4) تقديم منتجات جديدة للجمهور وشرح خصائصها ومواصفاتها وطريقة تشغيلها وصيانتها.

(5) إتاحة الفرصة لإجراء البحوث وأخذ آراء الجمهور تجاه المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها مما يساهم إلى حد كبير في عملية التخطيط للفترة القادمة.

(6) إمكانية تقدير مـستوى أداء المنافـسين الموجـودين في نفـس المعـرض مـن حيـث مواصـفات المنـتج وطريقة تقديمه.

سادساً: المطبوعات

هذه المطبوعات تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزاً بارزاً في الاتصالات.

وعلى أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة تكون مسؤولة عادة عن أعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها. وتشمل المطبوعات الأشكال التالية:

(1) نماذج الشركة أو المنظمة المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية، وهي النماذج التي يتم تصميمها وطباعتها لاستخدامها كمذكرات داخلية وخارجية ورسائل تجارية ونماذج الإجازات والتقارير وغيرها.

(2) النشرات التي تصدرها الشركات أو المنظمات التي توزعها على جماهيرها سواءٍ الموظفين أو العملاء أو الموزعين أو غيرهم، من أمثلة هذا النشرات المطبوعات الدورية التي تصدر عن الشركة والتي في الغالب تحتوي على مجال واحد من أنشطة الشركة كالإحصاءات الدورية من الموظفين وأعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.

(3) الكتيبات، والتي تهدف إلى إحاطة الأفراد الموزعة عليهم الكتيبات بسياسات الشركة وخططها وإنجازاتهم والى زيادة وعي الجماهير وتثقيفهم، وهنالك كتيبات عديدة تصدرها الشركة ومن أهمها:

(أ) كتيب الموظفين الجدد - والذي يشرح للموظف الجديد بإيجاز عن أهداف الشركة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث توزيعات الدوائر والأقسام والشعب وأسماء المدراء.

(ب) كتيب المساهمين – حيث قد تقوم بعض المنظمات أو الشركات كتيبات صغيرة عن المشاريع التي نفذتها والتي تقوم بتنفيذها وعن حجم النجاح المتوقع لأنشطتها، وذلك بهدف إقناع المساهمين واجتذابهم لشراء أسهمها.

(ج) مجلة الشركة – فقد تصدر كثير من المنظمات أو الشركات الكبيرة مجلة خاصة بموظفيها تعتني بشؤونهم وأخبارهم والمواضيع التي تهمهم، وتوزع عليهم بصفة دورية إلا أن بعض المنظمات توزعها على كبار العملاء أو كبار المساهمين أو الموزعين وغيرهم.

وتكون تركيز المجلة على شرح سياسات وأهداف الشركة أو المنظمة لنشر إحصائيات عن إنتاج الشركة وحجم مبيعاتها، والأخبار الرياضية التي تهم الموظفين وشرح القوانين العمالية وأخبار الرحلات والمسابقات والنشاطات الترفيهية للموظفين.

سابعاً: الاجتماعات

يقصد بالاجتماعات: الاجتماعات التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

وهناك اجتماعات عامة مسؤولة عن التحضيرات التي تعقد على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، فلا مناص من مسؤولية العلاقات العامة عن عمل كافة التحضيرات اللازمة كما يلي:

(1) تجهيز مستلزمات الاجتماع من قرطاسية وغيرها.

(2) التجهيز المسبق للاجتماعات للاتصال بالمشاركين وإبلاغهم بموعد الاجتماع ومكان انعقاده والمواضيع التي ستبحث فيه، واتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بالسلامة العامة للمشاركين في هذه الاجتماعات.

(3) تنظيم الاجتماع خلال فترة انعقاده كاستقبال المشاركين وقت وصولهم وإعطاءهم الكتيبات والنشرات اللازمة وصياغة محاضر الجلسات وتسجيل ما يدور به من نقاش واستفسارات.

(4) إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي نوقشت خلال الاجتماع.

ومن أهم الاجتماعات الهامة التي يجب ذكرها في هذا المجال الاجتماع السنوي الذي تعقده الهيئة العامة للمساهمين والذي يتم فيه مناقشة الأمور التالية:

(1) البيانات الحسابية الختامية للشركة أو المنظمة عن السنة الماضية أيضاً.

(2) تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الشركة أو المنظمة للسنة الماضية.

(3) تقرير مدققي الحسابات الشركة أو المنظمة عن السنة الماضية.

(4) إبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة عن السنة الماضية.

(5) الموافقة على توزيع الأرباح التي تم اقتراحها من قبل مجلس الإدارة.

(6) انتخاب مدققي حسابات الشركة للسنة المالية القادمة وتحديد أتعابهم أو تفويض مجلس الإدارة بتحديد هذه الأتعاب.

ثامناً: لوحات الإعلانات الداخلية

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي للمنظمة أو الشركة، وتوضع عادة في مكان بارز في المنظمة أو الشركة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين، وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمنظمة أو الشركة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها عليها.

وقد تكون لوحة الإعلانات على شكل مربع أو مستطيل أو دائرة ويركب عليها أحياناً إطاراً زجاجي منعاً لتلاعب الموظفين بمحتوياتها. وتشمل الموضوعات في هذه اللوحة شرح قوانين المنظمة أو الشركة، إعلانات النقابة، إخبار الموظفين من توظيفات جديدة أو ترقيات أو تنقلات، إخبار المسابقات والأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية للموظفين.

وتعتبر دائرة العلاقات العامة في أي شركة أو منظمة هي المسؤولة عن فتح وإغلاق لوحة الإعلانات، وكذلك عن أي أوراق جديدة تضاف إليها أو أي أوراق موجودة تلغى منها.

تاسعاً: النشرات الإخبارية

هي عبارة عن مواد إخبارية تعدها إدارة العلاقات العامة بالمنظمة أو الشركة وتتمثل في قصة خبرية تهم الجمهور وتقوم العلاقات العامة بعد إعدادها وتجهيزها بإرسالها إلى وسائل الإعلام كي تقوم بنشرها، ومهما كانت الظروف فإن على العلاقات العامة التقيد بمواعيد إرسال هذه النشرات إلى وسائل الإعلام حسب التوقيعات المتفق عليها.

ينبغي أن تتوفر في النشرات الإخبارية الشروط التالية:

(1) الشروط الشكلية – ويتم ذلك بطبع النشرة على ورق مطبوع عليه اسم الشركة أو المنظمة وشعارها وعنوانها ويفضل أن تكون على ورق حجم 81/2 بوصة × 11 بوصة. وتكون بدون تاريخ إصدار النشرة عليها، كما بدون التاريخ المرغوب نشر القصة الخبرية فيه، وإرسال النشرة في الوقت المحدد.

(2) أسلوب النشرة - وتكون من خلال أسلوب الكتابة بشكل بسيط وواضح، والفقرات يجب أن تكون مترابطة ومتسلسلة تسلسلاً منطقياً، ويجب خلو النشر في أي أخطاء لغوية ومختصرة قدر الإمكان، ويفضل أن تكون النشرة قصيرة.

(3) محتوى النشرة- وذلك من خلال النقط المهمة في جعل المحتوى للنشرة مهماً لكي يستحق النشر، ويجب أن تكون ضمن اهتمامات المحرر والقراء.

هنالك أمثلة على كيفية صياغة النشرة الإخبارية:

(أ) سيقوم رئيس المنظمة العربية بإلقاء كلمة اليوم في المؤتمر الدولي للصناعات الألمنيوم، وذلك في تمام الساعة الثامنة مساءٍ ليوم الاثنين الموافق 2002/6/31 في القاعة الماسية بالمدينة وقد قامت المنظمة بإرسال دعوات إلى رجال الصناعة والمراسلين الصحفيين لحضور المؤتمر المذكور.

(ب) نظراً لحاجة المنظمة إلى خدمات الأشعة، فقد أسست المستشفى مركزاً جديداً للأشعة داخل مبانيها، وسيتم افتتاح هذا المركز الجديد الساعة الحادي عشر من يوم الأحد الموافق 2002/6/30. وقد تم تجهيز هذا المركز الجديد بأحدث الأجهزة الطبية مما سيمكنه من تقديم أفضل الخدمات إلى المراجعين.

عاشراً: الإنترنت

يطلق اسم شبكة المعلومات الدولية (International Net Work) على الشبكة التي تربط بين ملايين أجهزة الكمبيوتر من خلال بروتوكولات (قواعد تصف عملية التنفيذ) تتحكم في عملية تبادل المعلومات والتراسل بين هذه الأجهزة.

إن عملية توصل الإنترنت على شكل الهاتف لا بد أن تكون من خلال استخدام جهاز يسمى مودم (Modem) وهو اختصار لاسمي الجهازين بداخله (Demodulator-Modulator) واللذان يقومان بتحويل إشارات الكمبيوتر الرقمية إلى إشارات تلفونية وبالعكس.

وتقدم الإنترنت خدمات كثيرة لمستخدمي الشبكة، فيما يلي سوف نقوم باستعراض أهمها:

(1) المحادثة (Talk): تتيح هذه الخدمة للمشترك أن يفتح خط اتصال بينه وبين أي مشترك آخر ضمن الشبكة.

(2) البريـــــد الإلكترونـــي (Electronic Mail): أي استقبال وإرســـال الرسائـــل الإلكترونية من جهاز كمبيوتر إلى آخر ضمن الشبكة، وتشمل هذه الرسائل برامج كمبيوتر وإعلانات ومجلات الكترونية عامة ومتخصصة وغير ذلك.

(3) الدخول عن بعد (Telnet): حيث تسمح هذه الخدمة للمشترك بالدخول إلى أن جهاز كمبيوتر آخر ضمن الشبكة واستعمال المعلومات الموجودة فيه.

(4) خدمة المعلومات الواسعة النطاق (Wide Area Information) وهذه الخدمة تتيح أمام المشترك فرصة الحصول على كميات ضخمة من المعلومات تساعد في إجراء البحوث وفي مجالات أخرى.

(5) شبكة العنكبوت العالمية (World Wide Web): والتي يمكن المشترك من التجول من خلال الشبكة ورؤية أشياء عديدة بالصوت المجسم والصورة المتحركة والفيديو، ومن خلال هذه الخدمة يمكن للمستخدم اختيار المعلومات والمواد الترفيهية والإعلانات التي تستدعي اهتمامه من بين مئات الآلاف من الصفحات التي أمامه على الشاشة.

هوامش ومراجع الفصل السابع

(1) العبد، عاطف عدلي، (1993). الاتصال والرأي العام. دار الفكر العربي. القاهرة.

(2) جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.

(3) Darek T. and Laura H, (1998). Human Resource Management. 4th . ed London Prentice Hall Europe.

(4) إمام، إبراهيم، (1980). فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.

(5) الصحن، محمد فريد، (1988). العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعة. الإسكندرية.

(6) Roger Haywood, All About (1991). Public Relation, 2th.ed. McGraw-Hill. London.

(7) توفيق، جميل أحمد، (1986). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت.

الفصل الثامن

المهارات المنهجية للإدارة الناجحة

المهارات المنهجية للإدارة الناجحة

تمهيد

لاشك في أن الإدارة الناجحة تستوجب مهارات شتى في جوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالموظفين والمرؤوسين، وما يتعلق بالعملاء، ومهارات تتعلق بالمكان والزمان، ومهارات ترتبط ببناء المجتمع داخل المؤسسة وخارجها.

ومهارات الإدارة الناجحة بالطبع لا تكون ارتجالية، أو عشوائية، ولا ترتبط بالمزاج الشخصي للقائمين على الإدارة، وإنما تستند لمنهج علمي فعّال قادر على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة أو الشركة. والمنهج بطبيعة الحال يأتي وفقاً لخطط مدروسة. ولا بدّ لوضع منهج سليم أن نقرأ تجارب الآخرين وخبراتهم، نضيف إليها ونحسّنها؛ للوصول للإدارة التي نصفها بالناجحة.

وتعتبر العلاقة بين الموظف والمدير من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة في تأدية دورها بنجاح، ولذلك كان لا بد على مدير المؤسسة أن يتبع عدداً من الأمور كي يتمكن من تشجيع عناصر وأفراد المؤسسة كافة على العمل في تكاتف وترابط، وتحويل المؤسسة من مجرّد مكان للعمل إلى أسرة واحدة متعاونة.

التحفيز والثناء مفتاح الإنجازات

التحفيز والثناء عنصران لا غنى عنهما لعلاقة ناجحة بين الإدارة والموظفين، فتقديم الشكر للموظف على الأداء الجيد سواء بشكل مباشر في المكتب أو عن طريق البريد من خلال رسالة شكر، هي مستند على التحفيز والاهتمام البالغ به وبشخصه. كما يمكن تحفيز الموظف من خلال مجموعة من الكروت الشخصية وعند رؤية عمل يستحق التقدير؛ فما أجمل أن تكتب على واحدة منها لمرؤوسك الذي أجاد في عمله أو أسرع في إنجازه "شكراً، عمل جيد، حافظ على تقدّمك، جزاك الـلـه

خيراً"، ووقّع عليها، ولا تنس أن تكتب اسم الموظف في البداية، إضافة إلى إخبار الموظف فوراً بما قام به من عمل بشكل صحيح ومحدّد، وكيف أن هذا يساعد المؤسسة وباقي زملائه على التقدم. ومن أفضل الطرق لإظهار شخصية الموظف، أن تدعوه باسمه عند توجيه أي تعليق له، وعندما تمرّ على المكاتب وأماكن العمل حيّ العاملين بأسمائهم، وإن كان أحدهم يحبّ اسماً معيناً فادْعُه به، وعندما يتمّ الثناء على الإنجازات الفردية لا بد من ذكر أسماء العاملين سواء في التقارير المكتوبة أو علناً أمام الآخرين.

أشكال متنوعة للتحفيز

يختلف التحفيز من مؤسسة لأخرى فلو كانت المؤسسة تنتج منتجات متنوعة يمكن أن يُطلق اسم أبناء وبنات العاملين عليها أو على خط الإنتاج، مثال ذلك: مؤسسة تنتج ملابس أطفال يكون هكذا: (تي شيرت سهيلة، شورت باسل، جاكت معاذ، بطانية رضوى، لعبة مكعبات الذكاء الطفل سفيان، الرضاعة الصناعية (البزازة).

وهذه تجربة شائقة يرويها الخبير الإداري المصري محمد فتحي فيقول: "هذه الطريقة تُسمّى (الموزة الذهبية)، ففي إحدى الشركات اندفع مهندس، واقتحم مكتب مديره، معلناً أنه وجد حلاً للمشكلة التي أرّقت فريق العمل عدة أسابيع، فأخذ المدير من غدائه إصبع موز، وقدّمه للمهندس قائلاً: (برافو أهنئك)، فاحتار المهندس، وذهل في بادئ الأمر، ومع الوقت صارت مكافأة إصبع الموز الذهبية أفضل تكريم يُتوّج به العامل العبقري.

وهذه التجربة رغم بساطتها إلا أنها تشير لمهارة مهمة، وهي التنويع في أشكال التحفيز، وكذلك اختيار ما هو مناسب للموظف، ويكون في اشتياق إليه وليس تحصيل حاصل أو أي شيء.

ومن أشكال التحفيز إنشاء مكان خاص بمشاهير الموظفين والممتازين في العمل بالصور، ويا حبذا لو كان الموظف الممتاز قد تم تصويره، وهو يتلقّى التهنئة من رئيسه، ومن الممكن أن تُطلق أسماء المشاهير على القاعات، ويمكن كذلك إنشاء (ألبوم المؤسسة)، وهو ألبوم سنوي - أو كل خمس سنوات- يوضع في صدر المؤسسة ليراه كل الزائرين، ويُوضع بالألبوم صور لكل فرد مع أفضل ما حقّقه طوال العام.

تقدير الآخرين عامل للتفوّق

يلعب التقدير عاملاً كبيراً للتفوق، ويشير الخبراء إلى أن أفضل عشر طرق للمكافأة على العمل الجيد، هي: النقد البناء، والتقدير المادي، أو المعنوي، ومنح الإجازة، وكذلك المشاركة في الأداء، والعمل المفضل، وهو ما ينطبق عليه مقولة: "الرجل المناسب في المكان المناسب".

وكذلك فإن الترقية من عوامل التقدير التي تُمنح للمتفوقين، ويمكن منح أشياء ومنتجات مجانية سواء من منتجات المؤسسة أو غيرها من العطايا، ويتوازى مع الترقية زيادة الصلاحيات، ويمكن تقدير الأكفاء والمتفوقين بالأعمال والنشاطات المسلّية، وكذلك منح الجوائز بمختلف أشكالها.

وإذا كان تقدير المتفوقين من المهارات المنهجية للإدارة الناجحة، فلهذا المنهج شروط كفيلة بإحداث التأثير المطلوب، ومنها -على سبيل المثال-: التأكيد على النجاح أكثر من التأكيد على الفشل، والاعتراف بالجميل، ومنح المكافآت على الملأ وبين الناس، وكذلك الاعتراف بفضل العاملين بأسلوب شخصي وأمين، والبعد عن التكلف، ومعرفة الوسائل المناسبة لإظهار هذا الاعتراف بما يتناسب مع كل شخص، وأيضاً الاعتراف بإسهام الموظفين في أقرب وقت ممكن، وألا تتأخر حتى لا يقل تأثيرها على الموظف، ولا بد من الربط بين الإنجاز المحقق والمكافأة الممنوحة، ومكافأة الموظفين الذين يعترفون بفضل الآخرين للقيام بما هو في صالح المؤسسة.

تكوين فريق عمل فعّال

من المهارات المنهجية للإدارة الناجحة، تكوين فريق عمل فعّال، ولتكوين هذا الفريق ينبغي البحث عن الأشخاص الذين يعملون بطريقة إيجابية مع الآخرين أثناء اختيار العاملين، فالمدير الناجح بحاجة إلى موظفين يمكنهم العمل في جماعات، وينبغي أن يكون الإداري الناجح مثالاً حسناً لفريق العمل التابع له أو كما يصفها ديننا الإسلامي "قدوة حسنة".

وعند البدء في تكوين فريق عمل يجب أن يكون للرئيس وجود ظاهر في أول اجتماع لفريق العمل، وأن يعرب عن تقديره لمشاركتهم، وبمجـــــرد الوصـــول إلى نتائج -حتى ولو كانت مؤقتة - فالتقدير والتشجيع يصبح أمراً لازماً.

وحتى نحصل على الفاعلية المطلوبة من فريق العمل في مؤسسة، فعلى الإداري الناجح أن يشجع المناقشات المنفصلة المباشرة بين العاملين معه أكثر من الاجتماعات المنظمة؛ فلا شك أن العلاقات الشخصية تبني الثقة، وتنظيم لقاءات واحتفالات ودّية لتشجيع الاتصال ووضع الأهداف يبني الفعالية المطلوبة، ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد، فمع نهاية مهمة الفريق وتقديراً للفريق يمكن أن يُرسَل خطابٌ لكل فرد من أفراد الفريق لشكره على إسهامه العظيم فيه، وفي النجاح الذي حققه الفريق.

عشرين مهارة ونصيحة تساعدك حتى تكون محبوبا بين الناس

(1) أبدأ الآخرين بالسلام والتحية ففي السلام تهيئة وتطمين للطرف الآخر .

(2) ابتسم ,فالابتسامة مفعولها سحري وفيها استمالة للقلوب.

(3) أظهر الاهتمام والتقدير للطرف الآخر وعامل الناس كما تحب ان يعاملوك .

(4) للناس أفراح وأتراح فشاركهم في النفوس.

(5) اقض حاجات الآخرين تصل إلى قلوبهم فالنفوس تميل إلى من يقضي حاجاتها .

(6) عليك بالعفو عن الزلات وتغليب نفسية التسامح.

(7) في تفقد الغائب والسؤال عنه ضمان لكسب الود واستجذاب القلوب.

(8) لاتبخل بالهدية ولو قلّ سعرها ,فقيمتها معنويه اكثر من مادية.

(9) اظهر الحب وصرّح به فكلمات الود تأسر القلوب .

(10) تفنن في تقديم النصيحة ولاتجعلها فضيحة.

(11) حدث الآخرين بمجال اهتمامهم فالفرد يميل إلى من يحاوره في مدار اهتمام .

(12) كن ايجابياً متفائلاً وابعث البشرى لمن حولك .

(13) امدح الآخرين إذا احسنوا فالمدح أثره في النفس ولكن لاتبالغ.

(14) انتق كلماتك ,, ترتفع مكانتك فالكلمة الحسنه خير وسيلة لاستمالة القلوب.

(15) تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم .

(16) تجنب تصيُّد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك .

(17) تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها .

(18) أوسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديق.

(19) اسع لتنويع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك وصداقاتك .

(20) اذا قدمت معروفاً لشخص ما لا تنتظر منه مقابل.

كيف تكتسب شخصية جذابة

نصادف أحياناً في حياتنا أناس يملكون علينا عواطفنا ، يتمتعون بشخصيات جذابة تؤثر فيمن يخالطون ، وكل منا يتمنى أن يمتلك مثل هذه الشخصيات ، وبالطبع هناك مقومات أساسية لتلك الشخصيات وهي بعنوان (فن التعامل- مفتاح

لقلوب الناس) كان الحديث فيه عن فن التعامل بشكل عام ، بينما هنا فيه بعض الخصوصية وسنركز الحديث عنها في هذا الفصل بشكل صريح وبدون أي تحفظات:

أولاً - المظهر :

لأن الشكل أول ما يجذب العين ، ويكون بمثابة تذكرة المرور إلى القلوب كان لا بد من أن نضعه في أول أولوياتنا، وأن نوليه القدر الكافي من الاهتمام ، وبطبيعة الحال أنا لا أعني هنا الخلقة فليس بمقدورنا تغييرها، لكن أقصد الأناقة وحسن الهندام، والاهتمام بالنظافة الشخصية كالأظافر والعناية بالشكل، والحرص على وضع عطر هادئ وجميل، لأن أغلب العطور الفواحة تسبب الصداع وتثير عند البعض الحساسية وبالتالي تشعر من تجالسهم بالضيق، إضافة إلى أن العطور الفواحة - فضلاً عما ذكر – لا تصلح للمجالس والأماكن المغلقة.

وعلينا أن ندرك أنه ليس شرطاً أن يرتدي أحدنا أغلى الملابس ويبتاع أثمن العطور ليحقق هذه الغاية، لكن يتم ذلك من خلال الاهتمام بالتناسق بين ألوانها حتى وإن اتسمت بالبساطة.

حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً ، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب ، ولا تتعارض أبداً مع الوقار، على العكس تماماً من الضحك .

ثانياً - آداب المجالسة :

عندما تجلس مع أحد حاول بقدر الإمكان أن توليه كل اهتمامك ولا تتشاغل بالنظر إلى الأرض ، ولا تحرص على الالتصاق به، فقد يكون معك ما ينفره منك، وقلل من الحركة والالتفات فهي دليل الحمق ، وانتبه لكل حركاتك لأنك قد تغفل وتقوم ببعض العادات السيئة ، وحاول أن تجعل كل تفكيرك في حديث من يقابلك فقد يسألك عن نقطة ولا تستطيع الإجابة عليها فيأخذ ذلك على أن حديثه مملاً ولا يروق لك.

عند الزيارة حاول بقدر الإمكان أن تكون خفيفاً ، وألا تطيل البقاء خاصة إن كنت أنت الزائر الوحيد أو الغريب في مجتمع عائلي أو متجانس ، وعليك أن تختار الأوقات المناسبة للزيارة ، وأن تكون قدر الإمكان بدعوة ، وحتى ولو رأيت استحسانه لمجالستك لا تكثر من زيارته إلا إن دعاك حتى لا تبدو شخصاً مزعجاً مملاً يندم على أنه تعرف إليك ، كما يجب عليك ألا تجلس إلا في المكان الذي يختاره لك .

حاول عدم استخدام هاتفك المحمول بإجراء اتصالاتك أثناء اجتماعكما ، وألا تستخدمه إلا لضرورة أو للرد على اتصال بهدوء وصوت منخفض وأن يكون الرد بشكل مقتضب، ولا تمد يدك لتستخدم هاتفه إلا لضرورة وبعد استئذان.

لا تقاطعه لتستأذن بالانصراف أثناء تحدثه معك ، وإذا استأذنت لا تتحدث بأي شيء سوى الإطراء لجميل ضيافته لك ، وعليك ألا تتحدث أمامه عن أحد بما يكره ، ولا تظهر أخطائه أو هفواته أمام أحد فهذا سيعطي انطباعاً عنك بأنك غير جدير بأن يدعوك أحد لمنزله .

إن حدث ودعاك للطعام حاول بقدر الإمكان الاعتذار ، وإن أُحضر لا تكثر من الأكل حتى وإن كنت جائعاً ، ولا تأكل بسرعة ، ولا تتحدث وبفمك طعام ، وإن قدم لك القهوة أو الشاي احرص ألا تشرب إلا بعد أن يشرب هو من كوبه فقد يكون فيه ما تكره فيقع في حرج شديد .

حاول بقدر الإمكان عدم النظر لهيئة المجلس وأثاثه بحضوره ، وابتعد عن الفضول بقراءة ما حولك من صحف ومجلات وأوراق ، ولا تمد يدك لأي شيء مما تقع عليه عينيك فهذه صفات ذميمة .

حاول أن تكون معتدلاً في جلوسك، فبعض أوضاع الجلوس تعبر عن سوء الأدب، ولا تمد رجليك في حضرته ، ولا تضع رجلاً على رجل .

عند بداية الحضور لا تسابقه إلى الدخول ، وعند الانصراف لا تخرج قبله لتمنحه الفرصة في أن يـصلح من شأن مكان مرورك .

عود نفسك على السيطرة على تصرفاتك والابتعاد عن العادات السيئة كالعبث في الأسنان والأذنين والأظافر والأنف ، فهي أعمال منفرة تثير الاشمئزاز والاستقذار، وحاول ألا تظهر التثاؤب وأن لم تستطع أبقِ فمك مغلقاً أو سده بيدك، فالتثاؤب صفة مذمومة شرعاً وعرفاً ، وفتح الفم فيها يعبر عن قلة الذوق والأدب .

ثالثاً - آداب الحديث :

حاول أن تكون منصتاً ومستمعاً أكثر من أن تكون متحدثاً ، وفكر جيداً في صفة كلامك قبل أن تنطق به ، وانتق مفرداتك بشكل جيد ، ولا تتحدث فيما لا تفقه به أو ما لا يتوفر لديك معلومات كافية عنه ، ولا ترفع صوتك ، ولكن تحدث بشكل هادئ وطبيعي ، ولا تقاطع محدثك بحديثك حتى وإن كان لديك توضيحاً أو اعتراضاً ما لم يتوجه لك باستيضاح أو سؤال ، ولا تكثر من الاعتراضات حتى وإن كنت على حق، وإن كنت لا بد فاعلاً فحاول أن يكون ذلك بطريقة لطيفة ولبقة، وحاول أن يكون الحديث في نفس المجال الذي حدثك به، ولا تبادر في فتح مجال جديد للحديث حتى تعرف توجهات من تجالس ، فقد تتحدث بما لا يناسبه أو يمسه، وإن كان لا بد من أن تبدأ أنت الحديث حاول انتقاء الموضوع الشيق ، ولا تحرص على التحدث فيما لا يصدق حتى وإن كان ذلك حقيقياً وحدث بالفعل ، ولا تحرص على الإسهاب بحديثك، وأعط من يجالسك الفرصة في أن يشاركك ، وابتعد عن الغيبة والنميمة وكثرة الانتقادات .

إن كان لقاءكما هو الأول فلا تتحدث كثيراً عن نفسك حتى لا تبدو في نظره نرجسياً، ولا تتكلف ما ليس فيك ، وعليك أن تتحدث بكلمات مفهومة ، وأن تركز أفكارك حتى تبدو أكثر ثقة بنفسك ، وألا تكثر من الحديث عن عملك وحياتك

الخاصة فتبدو ثرثاراً ليست لديك أي خصوصية، وابحث عن مجالات الحديث العامة المشتركة.

وحتى وإن كانت لقاءاتك معه كثيرة هناك أموراً خاصة لا يليق بك الحديث عنها في حياتك الخاصة ، ولا تسأل أيضاً في أموره الخاصة ، وإن حاول هو الحديث عنها حاول أنت أن تبتعد في حديثك عن الخوض فيها حتى وإن كانت هناك مناسبة للمشاركة.

رابعاً – حقوق الصحبة :

نصل الآن إلى المرحلة الثانية من حسن التعامل بعد أن تخطينا مرحلة التعارف ، لنعرف حقوق وحدود الآخرين ولا نتعدى عليها ، فمن السهل علينا أن نكسب حب الناس ولكن المحافظة على هذا الرصيد هو الصعب .

إن من أهم حقوق رفاقك عليك المحافظة على ما يدور بينك وبينهم ، وأن تحفظ لهم الود والاحترام ، وأن تبتعد عن المزاح الثقيل والكلام الجارح ، والأدب والتهذيب مطلوبان مع جميع الناس حتى الأقارب منك مهما بلغت درجة العلاقة والقرب ، فمن يزرع الحب لا يجني إلا الحب ، ولتعلم أن الناس كالمرآة لا يعكسون إلا ما يقع أمامهم.

حاول أن تبتعد عن الأنانية وحب الذات ، فهي تجعلك منبوذاً يتجنبك الآخرون ، وحتى وإن ابتليت بها حاول أن تتخلص منها بالتدريج ، والأمر قد يبدو صعباً لكنه ليس مستحيلاً ، ودرب نفسك على ضبط أعصابك والابتعاد عن الغضب ، فالحلم مصدر سعادة لك لأنه يقربك من الناس في الدنيا ومن الله في الآخرة .

لا تكن لواماً ، ولا متبرماً كثير الحجج ، ولا مستكبراً ولا بخيلاً ، وإن أخطأت فبادر بالاعتذار، وتعامل مع الآخرين بصراحة ووضوح متلمساً اللطف واللين فيها ومبتعداً عن الوقاحة وقلة الذوق، وعليك بالحياء والتواضع فإنهما من سمات الأنبياء،

وحاول أن تبتعد عن نقل الأخبار السيئة حتى لا يربط الناس بينك وبينها ، وتذكر أنه ليس كل ما يعلـم يقال.

حاول أن تبدو متعاوناً مع الناس عندما يطلب منك المساعدة ، ولا تحرج أحداً في قضاء حاجاتك ، واحرص على استغلال المناسبات السعيدة في التهنئة ، ولا تنس المواساة في الأحداث المؤلمة ، ففي هاتين الحالتين ترسخ الأفعال والمواقف في الأذهان .

اختر الأوقات المناسبة دائماً لطلب حاجتك ، وإن حدث وإن صادف لك حاجة عند أحد وكان الوقت غير مناسباً فغض النظر عن طلبها فإن تفقدها خير لك من أن تفقد معها علاقتك بأحد .

إذا كنت واقفاً أو جالساً مع مجموعة وأردت الانصراف فاستأذن ولا تنصرف فجأة حتى وإن لم يكونوا يتحدثون معك ، وإذا توقفت عند بائع الصحف وشدك عنوان في أحدها فلا تلتقطها لتقرأ ، بل خذها وأدفع ثمنها ثم أقرأها بعيداً ، وإذا جلست إلى جوار أحد يقرأ كتاباً أو مجلة أو صحيفة فلا تسترق النظر إليها لتقرأ فهذا السلوكيات غير مقبولة في كل المجتمعات .

إذا هاتفت أحد معارفك فلا تطيل الحديث معه وأسأله عما إذا كان مشغولاً، وإذا هاتفك أوجز في كلامك ولا تتحدث معه في أمور يطول شرحها فقد يكون مشغولاً ويخجل أن يعتذر منك وحاول أن تجعل أمر إنهاء المحادثة في يده دائماً .

أيها الناس إني لأعلم يقيناً أنكم تحملون القدر الكبير من الصفات الجميلة لكن ليس بمقدور أحدنا أن يكتفي من الفضل ، وأعلم أيضاً أن أغلب ما أتيت على ذكره سابقاً هو من الصعوبة بمكان ، لكن لا توجد سعادة بلا تعب ، ولا يوجد نجاح بلا جهد، فجني حب الناس محفوف بالمصاعب ، ولنضع في اعتبارنا أنه ليس شرطاً أن نطبق جميع الصفات الجليلة ، لكن لنأخذ منها ما نستطيع، وكلما رغبنا في

الاستزادة وزيادة الرصيد ضاعفنا العمل ، ولنجعـل التطبيـق عـلى مراحـل ، إن محبـة النـاس لكـم نعمـة وسعادتكم بها لا تضاهيها سعادة .

فن التعامل - مفتاح قلوب الناس

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طباعهم ، فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين ، وفي المقابل من السهل جداً أن نخسر كل ذلك، وكما يقال الهدم دائماً أسهل من البناء، فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل فإن هذا سيسعدك أنت في المقام الأول لأنك ستشعر بحب الناس لك وحرصهم على مخالطتك ، ويسعد من تخالط ويشعرهم بمتعة التعامل معك.

ومن خلال قراءاتي وهذه السنوات القليلة التي أمضيتها من عمري استطعت الخروج ببعض القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس ويسرني أن أوجزها في النقاط التالية :

(1) كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضيع أفكاره وتفقده السيطرة على حديثه، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك، لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك.

(2) حاول أن تنتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع، فحديثك دليل شخصيتك.

(3) حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً دائماً، فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب.

(4) حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه، وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايـا، وإن أردت التحـدث عـن عيـوب شـخص فـلا تجابهـه بهـا ولكـن

حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيقيسها هو على نفسه وسيتجنبها معك.

(5) حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبتعد عن الفضول، وعليك أن تبتعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر.

(6) حاول أن تقلل من المزاح.. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

(7) حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك، وتصبح حينئذٍ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم .

(8) ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

(9) لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع في موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك.

(10) اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها .فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.

(11) لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك، لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما، كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة .

(12) حافظ على مواعيدك مع النـاس واحترمهـا، فاحترامـك لهـا معهـم، سـيكون مـن احترامـك لهـم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

(13) ابتعد عن الثرثرة، فهو سلوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم .

(14) ابتعد أيضاً عن الغيبة فهو سيجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنك من هواة هذا المسلك المشين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك، وابتعد عن النميمة.

(15) عليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك ، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك، وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك.

(16) وأخيراً أوصي بقراءة كتاب " كيف تكسب الأصدقاء، وتؤثر في الناس" للمبدع (دايل كارينجي)، فهو من أفضل ما قرأت،خاصة وأنه يتحدث عن قواعد مماثلة وبأسلوب قصصي محبب.

كيف تكتب رسالة

مقدمة الرسالة: إذا كانت الرسالة موجهـة إلى قريـب أو إلى صـديق فيجـب بـدء الرسـالة بكلمـة (عزيزي) يتبعها اسم الشخص المرسلة إليه: (عزيزي...) ويمكن كتابة كلمة (عزيزي) فقط.

أما إذا كانت الرسالة موجهة إلى شخص ما فإنها تبدأ بـــ(سـيدي العزيـز) أو (سـيدتي العزيـزة) أو (صديقي العزيز) أو (صديقتي العزيزة).

وأما إذا كنا نتوجه بالكتابة إلى شخص لا نعرف فإننا نكتب: (سيدي) أو (سيدتي).

يجب السؤال ـ بادئ ذي بدء ـ عن صحة الذي نرسل إليه الرسالة وعن أحواله. وإذا كانت الرسالة جواباً عن رسالة سابقة فيجب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في تلك الرسالة، لذلك من الأفضل أن تكون هذه الأخيرة موجودة أمامنا حين نكتب الجواب.

خاتمة الرسالة: تختلف خاتمة الرسالة باختلاف الأشخاص الذين توجه إليهم فخاتمة رسالة إلى امرأة تختلف عنها إلى رجل، أو إلى شخص مسنّ، أو إلى شاب، أو إلى رئيس في العمل، وتختلف أيضاً باختلاف شخصية مُرسِل الرسالة فيما إذا كان امرأة أو رجلاً أو مديراً أو رئيس عمل. وعلى أية حال، ترتبط نوعية الخاتمة بطبيعة العلاقة التي تربط المتراسِلَين.

في حال وجود علاقات حميمة، يكفي أن نختم الرسالة بعبارة من العبارات التالية: (مع محبتي)، (قبلاتي الحارة)، (سلامي إلى جميع أفراد العائلة)،...الخ.
حين تكون العلاقات أقل حميمية، توجد سلسلة من التعابير المهذبة التي تعبر عن درجة الاحترام، وهذه بعض منها:

ـ حين تكتب امرأة إلى امرأة أخرى:

مسنة، أو ذات مستوىً رفيع، تقول: (تقبلي، سيدتي، كل مشاعر الاحترام).

مساوية لها، لكنها لا تعرفها، تقول: (تقبلي، سيدتي، مشاعري الصادقة).

أصغر منها، تقول: (تقبلي، سيدتي العزيزة، تعاطفي الشديد).

ـ حين تكتب امرأة إلى رجل:

في الماضي، كان التعبير عن مشاعر المرأة نحو الرجل مرفوضاً وغير مقبول في هذه الحالة، لكن الوَضع اختلف اليوم ويمكن التعبير كما في حالة التعبير عن الشعور من امرأة إلى أخرى. لكن، إذا كان الرجل مسناً ـ وتقليدياً ـ في تعامله فمن الأفضل الاكتفاء بالقول: (تقبل، سيدي، احترامي الشديد).

ـ حين يكتب رجل إلى رجل آخر:

مسن جداً يقول: (تفضل – أو تفضلوا سيدي بقبول احترامي الشديد).
أو: (أرجو أن تتقبل ـ أو تتقبلوا سيدي، تقديري الخالص).

مساو له في السن، يقول: (تفضل – أو تفضلوا سيدي بقبول مشاعري المميزة).

ربّ عمل، يقول: (تفضلوا سيدي بقبول احترامي الشديد).

أو (... مشاعري الصادقة والمخلصة).

ـ حين يكتب رجل إلى امرأة:

في مثل سنه أو أكبر منه يقول: (تفضلي سيدتي بقبول تقديري الشديد).
صديقته، يقول: (تقبلي صديقتي العزيزة أصدق مشاعري).

رئيسته في العمل، يقول: (تفضلي سيدتي بتقبل مشاعري المميزة).
أو (... مشاعري الصادقة والمخلصة).

كيف تكون صديقا حقيقيا

هل لك أصدقاء ؟ سؤال لو وجهته لمجموعة من الناس لكانت الإجابة بنعم حتى الأطفال منهم ستكون إجابتهم (نعم) ، ولكن ، من هو صديقك ؟ هل هو من ساعدك يوماً ما ؟ أم من استمع إليك في وقت كنت فيه في أمسّ الحاجة إليه أم يا ترى هو من شاركك أفراحك وأحزانك ؟.

كل هذه الأمور جيدة ولا تصدر إلا من صديق ، ولكن مع كثرة من حولك لم تعد تميز من هو صديقك ؟ ومن هو زميلك؟ بشرط أن تكون أنت أحد الذين يستحقون حمل هذا الوسام الذي يحمل في طياته أقدس معنى ينشده البشر ألا وهو الصدق.

والحاجة إلى صديق حاجة نفسية ضرورية في حياة الإنسان ، إذ أن الإنسان اجتماعي بطبعه يسعى إلى إقامة العلاقات الإنسانية السوية التي تحقق الغرض من وجوده ، ومهما علا الإنسان وارتفعت مكانته يبقى ضعيفاً إذا اكتفى بنفسه دون الآخرين ، فهو في حاجة دائمة إلى من يسمع إليه ، يشكوه همه ، ويخفف أحزانه ، وفي الوقت ذاته يجب أن يتحمل مسؤولية هذه الصداقة ، ويكون عوناً لمن يصادقه وبذلك تستمر الحياة وتنشأ العلاقات السوية، والمجتمعات ذات العلاقات الإنسانية الراقية.

ولكي تصبح أهلاً لهذه الصداقة فمن الواجب عليك كصديق أن تستمع لصديقك بقلبك وعقلك وتساعده على اجتياز أحزانه وتوجهه إلى الطريق الصحيح لمواجهة الواقع ، ومن الواجب عليك أيضاً أن تحرص على انتقاء الكلمة التي تزيده فرحاً وترسم الابتسامة على وجهه ، ترعى مشاعره ، وتقدره ورأس الأمور كلها أن تحفظ سره فهو من اختارك من بين الناس صديقاً له فهل تكافئه بأن تكون أول من تفضحه.

وينبغي أن تظهر الصداقة الحقة في مراعاتك له بكل أحاسيسك ومحاولاتك للتخفيف عنه وإن كنت حاملاً لهم أكبر من همه ، وألا تبرز فرحك في وقت حزنه.

كن أنت اليد الأمنية والقوية التي تعينه على النهوض مرة أخرى و إن أظهر غضبه وتكدره ولتذكر الخير منه ترَ نفسك راضي النفس غير حانق، وللسلف الصالح في الأصدقاء أقوال ومنها قول أحدهم : (لا تدم مودتك لأخ حتى تكون إذا أضناه الألم ضويت معه ، وإذا عضّه الجوع خويت أنت ، إذا مسه الضر لم تعرف كيف تبيت ليلتك)

هذه بعض النقاط لتجعل الناس يحبونك من خلال أول لقاء وأذكرك بأن أمامك فرصة واحدة لترك انطباع أول في المرة الثانية سيكون انطباع ثاني أليس كذلك ومنها:

(1) تعود أن تنظر إلى أعين الناس مباشرة .

(2) يجب أن تعرف وتحدد ما الذي تريده من الآخرين بالضبط ليتم تحديد رسالتك التي تود إيصالها إلى الناس .

(3) جسدك لا يعرف كيف يكذب فبطريقة غير واعية يقوم جسدك بنقل أفكارك ومشاعرك من خلال الحركات التي تقوم بها .

(4) عندما تقابل شخصاً لأول مرة لاتبذل مجهوداً فوق المعتاد. ففي دراسة قام بها الباحثون في جامعة بريستون تم سؤال الطلبة عن الطرق التي يستحوذون بها على اهتمام الناس الذين يقابلونهم أول مرة كانت المبالغة في الحماس أحد أسباب الفشل . لا تحاول أن تبتسم رغماً عنك ولا تحاول أن تتذاكى أو أن تكون مؤدباً اكثر من اللازم و أن تتعامل مع الطرف الآخر باحترام زائد يكون على حساب احترامك لنفسك .

(5) من خلال بحث قام به البروفيسور البرت مبهدييان بعنوان (حل شفرة التفاعل غير المنسجم) وجد أن الرسائل التي نعبر عنها في حياتنا تمثل بالنسب التالية : 55 % لغة الجسد 38 %نبرة الصوت .7 % كلمات .

(6) أن القدرة على أجراء اتصال بالعينين تعني انك واثق من نفسك أما خفض العين فيبدو مذعناً حسب السياق .

(7) الابتسامة تعكس الدفء وتظهر الثقة وتنشئ الألفة لكن حذار الابتسامة في الوقت غير الملائم فإنها تعكس الضعف وفقدان الثقة .

(8) رفع الحاجبين للأعلى مدة ثانية هو علامة للصداقة .

(9) المظهر المثالي للثياب أن تكون :

(أ) جذابة.

(ب) مريحة.

(ج) تعطي الثقة بالنفس.

(د) تعكس القانون الاجتماعي في الثياب.

(ه) تعكس الشخصية.

(و) تدعم الرسالة التي تود إيصالها للناس.

هوامش ومراجع الفصل الثامن

(1) مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، و (ط6). مركز الكتب الأكاديمي. عمان - الأردن.

(2) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

(3) Moorhead, G. and Griffin, R., (1989). Organizational Behavior , Second Edition, Boston: Mifflin Company.

(4) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.

الفصل التاسع

الاجتماعات واللجان (الاتصالات)

الاجتماعات واللجان (الاتصالات)

تمهيد

تعتبر الاجتماعات واللجان، من أهم الوسائل الاتصالية لحل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية. والتي تهدفان إلى رفع مهارات المشرفين في كفيفة الإعداد للاجتماعات واللجان، ويجب القاء نظر على تعريف كل من الاجتماع واللجان حتى توضح الصورة للقارئ.

الاجتماع:

هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

أما اللجنة:

فهي شكل متخصص من جماعات العمل، وتعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ قرار من خلال فرد واحد.

ما هي أنواع اللجان:

(1) اللجان الدائمة - وتقوم بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المنظمة أو الشركة، وتمتاز بأنها تقوم بأدوار مهمة لكل فرد فيها بشكل واضح ومحدد، وعادتاً ما تقوم اللجان بتقديم توصيات

(2) تلخص فيها نتيجة عملها وتقدم توصيات إلى المشرف أو المـدير المخـتص لـكي يعتمـدها أو يطبقهـا. ومن أمثلة اللجنات الدائمة:

- لجنة مشاكل الإنتاج.
- لجنة العلاوات الاستثنائية والمكافآت.
- لجنة الأمن الصناعي.
- لجنة الترقيات.
- لجنة الاقتراحات.

(3) لجنا المهام الخاصة - وتشكل عندما تنشأ مشكلة عارضة ومعقدة وتحتاج إلى تضافر الخبرات المختلفة، وينتهي عملها بانتهاء المهمة التي شكلت من أجلها المهمة، وتعتبر المهمة الخاصة تغير عن مشكلة معقدة يصعب على فرد واحد حلها. وتحتاج هذه اللجان إلى عدد كبير من الأعضاء قد يبدأ من (10) ويزيد عن (30) عضواً أحياناً. ومن أمثلة لجان المهام:

- لجنة إعادة صياغة السياسات للأفراد والشؤون الإدارية.
- لجنة دراسة الجدوى الاقتصادية للتوسعات الجديدة بالشركة.
- لجنة تقييم العروض الفنية المتقدمة من الموردين بخصوص عملية ضخمة بالشركة.

(4) اللجان التمهيدية - وتركز على الأعداد والتحضير لعمل ضخم وكبير بالمشروع، ويدور عملها في أعداد معلومات أو لجمع دراسات أو تلخيص مشكلات أو بحث جوانب معينة في المشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى. ويكون التحديد للأعضاء في هذا اللجنة حسب الموضوع الذي ستبحثه اللجنة. ومن أمثلة اللجان التمهيدية:

- اللجنة التحضيرية لمؤتمر الإنتاجية بالشركة.

- اللجنة التحضيرية لمشروع دوائر الرقابة على الجودة.
- اللجنة التمهيدية لمسح احتياجات الشركة من مستلزمات الإنتاج.

أسباب عقد الاجتماع

(1) عندما تحتاج إلى آخذ رأي المجموعة في أمر ما ما سوف يتم إصدار قرار بشأنه.

(2) عند الحاجة إلى عر مشكلة ما وحلها.

(3) عندما ترغب في حل الصراع بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة.

(4) عندما ترغب في الحصول على اعتذار أو تبرير من المشاركين بخصوص موضوع حدث بشكل غير مرضي.

(5) عندما تريد الوصول إلى حل سريع في مشكلة لا تحتمل التأخير.

(6) عندما تكون في احتياج إلى استلام تقارير من المشاركين.

أسباب عدم عقد الاجتماع:

(1) إذا لم يكن هناك وقت كافي للتحضير للاجتماع.

(2) عندما لا يكون توقيت عقد الاجتماع مناسباً.

(3) عندما يمكن الحصول على النتيجة المرجوة من خلال وسيلة من وسائل الاتصال الأخرى كالتليفونات أو المذكرات.

(4) عندما تكون النتائج المتوقعة لا تبرر تكلفة عقد الاجتماع.

(5) إذا كان يبدو لك أن الاجتماع لن يتحقق الغرض منه، إما بسبب وجود صراعات بين بعـض الأعـضاء أو بسبب أن موضوع الاجتماع يتعارض مع سياسة الإدارة.

أنواع الاجتماعات

(1) اجتماعات الأوتوقراطية:

وهي عملية عرض بيانات أو معلومات على الحاضرين، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين، ويتخذ في ذلك مكاناً منفرداً يكون في مواجهة المشاركين.

أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية

(أ) عندما لا تتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع.

(ب) عندما لا يكون هناك متسعاً من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء.

(ج) عندما لا يكون للمشاركين قدرة على السيطرة على مدى مشاركتهم في مثل هذه الحالات يكون من الضروري عقد اجتماعات أوتوقراطية.

خطوات عقد اجتماعات أوتوقرطية

(1) المقدمة - يتم دعوة المشاركين للاجتماع، والإعلان عن الهدف من عقد الاجتماع واشرح للحاضرين أسباب عقد الاجتماع بهذا الأسلوب، ومن ثم حضرا أجندة الاجتماع من خلال ترتيب عرض الموضوعات وتحديد موعد للقاء الأسئلة، وثم موعد لإنهاء الاجتماع.

(2) عرض الموضوعات - يتم عرض الموضوع الأول بأن تعرض خلفية عن الموضوع، وأعرض الموضوع التالي بنفس الأسلوب، وثم عرضه ثالثاً، واستعمال وسائل العرض بقدر الإمكان.

(3) الخلاصة - يجب أن اسأل المشاركين إذا كان لديهم أي استفسارات أو أسئلة واجب عليها، وأبلغ المشاركين بالإجراءات التي ستتخذ لمتابعة الاجتماع. وأقوم بإنهاء الاجتماع.

(2) اجتماعات طلب الرأي والمشورة:

يقوم الرئيس للاجتماع بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.

ومن مهام رئيس الاجتماع

1) استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفهم لكي يقدم معلوماته عن موضوع الاجتماع.
2) إذا قام أحد الأفراد بسؤال رئيس الاجتماع أحد الأسئلة فينبغي أن يقوم الرئيس برد السؤال على المجموعة، أي إعادة السؤال لكي يجيب عليه أحد المحاضرين.
3) لا يكتفي القائد الحصول على الإجابة (بنعم) أو (لا) وإنما يفضل أن تكون الإجابة بإسهاب.
4) في حالة المجموعة الكبيرة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات فرعية صغيرة وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريراً عن النتائج التي توصلوا إليها.
5) في نهاية الاجتماع يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بإخبارهم بالقرار الذي اتخذه والأسباب التي دفعته لاتخاذ هذا القرار.
6) إذا لم تؤخذ بعض الآراء والأفكار في الاعتبار وكان أصحابها غير راضين عن هذا الموقف فيمكن لرئيس الاجتماع أن يعد أصحابها العودة لمناقشة تلك الأمور معهم فيما بعد.

(3) الاجتماعات الديمقراطية:

تكون سلطة اتخاذ القرارات في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، وتنحصر مهمة

رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

طرق اتخاذ القرارات في هذه الاجتماعات

1) **الإجماع Consensus:** يعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات، حيث تتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار.

2) **ترتيب البدائل بطريقة التدريج Group Rating Ranking:** في هذه الطريقة إذا كان لدى أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل، ولم يستطيعوا الاتفاق على اختيار أحد الحلول، فإنه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلماً، ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها (من صفر إلى 10)، حيث (صفر) تعكس قيمة أسوأ بجيل، (و10) تعكس قيمة أفضل بديل، و (5) تعكس قيمة متوسطة للبديل. وبعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل، ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجات، وإذا تبقى عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (1) والأقل تفضيلاً يأخذ رقم (2) وهكذا.

3) **الاستبعاد Process Of Elimination:** وفي هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها على السبورة، ويتم المناقشة لكل بديل من حيث عيوبه، ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى أن تصل إلى البديل الذي يحدث على أقل قدر من العيوب، وإذا كانت كل البدائل تحتوي على عدد كبير من العيوب فإنه يتم في هذه الحمالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

4) الأغلبية **Majority**: وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه في المجموعات الصغيرة، حيث أن هناك طرف خاسراً دائماً، والطرف الخاسر هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ وهذا سيضعف من فاعلية مشاركة هذا الطرف في تنفيذ القرار.

(4) اجتماعات حرة:

يقوم القائد أو رئيس الاجتماع بتعين أحد الأفراد كنائب له، ويجلس هو في المؤخرة ويترك الاجتماع بدور بالأسلوب الذي يفضله الأعضاء دون تدخل منه، وقد يحتاج الأمر إلى تدخل الرئيس لعمل بعض التسهيلات، ولكنه لا يفرض سلطته أو رأيه على الأعضاء في أسلوبهم لاتخاذ القرار وهذا النوع من الاجتماعات يساهم في بناء فرق العمل.

من الأساليب المتبعة في إدارة هذا النوع من الاجتماعات

1) **تقسيم المشاركين إلى مجموعات لعمل صغيرة يحدد كل منها مكان العمل.**

2) **كل فرد يصف المجموعة التي يعمل فيها، ويقرأ ما كتبه عن الوصف أمام المجموعة التي هو عضو فيها.**

3) **اجعل لكل فرد من المشاركين يصف نفسه في سبع جمل، ويرتب الجمل حسب أهميتها له، وكل فرد يقرأ ما كتبه أمام مجموعته.**

4) **اجعل كل فريق يكتب قائمة بالعادات الخاصة بكل منهم وهي تلك العادات التي يجب تطويرها أو تغييرها للأفضل.**

5) **اسند لكل مجموعة صغيرة إحد الخصائص التي ينبغي تعديلها ويتم مناقشتها داخل المجموعة.**

6) اجعل كل مجموعة تحدد خصائصها أو مميزاتها وتكتبها على السبورة ويناقش خصائص المجموعات الصغيرة حتى تصل إلى إجماع على خصائص المجموعة الكبيرة والخصائص التي ينبغي تغييرها.

7) كل مجموعة ستحدد الأساليب أو الطرق التي تمكنها من تعديل خصائصها إذا استلزم ذلك.

الإعداد للاجتماع

تتميز الاجتماعات الناجحة بأن الإعداد المسبق لها كان جيداً، والإعداد الجيد لهذه الاجتماعات يعين التخطيط المتقن لعملية الإعداد والتنفيذ، ويتطلب الإعداد والتخطيط الجيد للاجتماعات لكي تكون ناجحة مراعاة ما يلي:

1) التخطيط لإجراءات الاجتماع.

2) الترتيب لجو مكان الاجتماع.

3) ترتيب شكل القاعة.

4) تجنب الضوضاء.

أولاً: التخطيط لإجراءات الاجتماع:

(1) تحديد أهداف الاجتماع بوضوح.

(2) تحديد الناتج النهائي من الاجتماع، ومن أشكاله:

(أ) معلومات جديدة للمشاركين في الاجتماع.

(ب) توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة.

(ج) حل لمشكلة معينة.

(د) قرارات معينة اتخذت في الاجتماع سيتم تنفيذها.

(3) تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وكمبـدأ عـما فـإن المـشاركين في الاجـتماع ينبغـي أن يكونوا من الأفراد أو المجموعات التالية:

(أ) الأفراد المتوقع أنه تقوم بتنفيذ القرارات التي ستتخذ في الاجتماع.

(ب) الأفراد الذين قد تحتاج إلى موافقتهم على ما سيتم اتخاذه.

(ج) الأفراد المسؤولين رسمياً عن الموضوع الذي يتم مناقشته.

(د) الأفراد الذين تحتاج إلى مساندتهم للموضوع.

(ه) الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا بمعلومات هامة عن الاجتماع.

(4) تحديد وسيلة اخطار الأعضاء بموعد ومكان انعقاد الاجتماع.

(5) تحديد الوقت المتوقع أن يستغرق الاجتماع.

(6) هل هناك متابعة مطلوبة بعد الاجتماع.

(7) ما هو أنسب وقت وأنسب مكان لعقد الاجتماع.

(8) تحديد المعلومات التي يحتاجها الأفراد لمعرفتها قبل دخول الاجتماع.

ثانياً: ترتيبات خاصة بجو ومكان الاجتماع:

(1) التأكد من أن أجهزة التكييف تعمل بكفاءة لكي يكون جو المكان مناسباً، وإمكانيـة تغيـير درجـات الحرارة بما يتناسب مع ظروف الطقس ومكان الاجتماع وعدد الحاضرين ومنافذ التهوية.

(2) توفير مقاعد مريحة تناسب الاجتماعات الطويلة.

(3) توفير مناضد.

(4) توفير أفلام بأنواعها وممحاة يمكن أن يحتاجها الأفراد.

(5) تحديد مكان جلوس كل فرد قبل الاجتماع.

ثالثاً: ترتيب شكل القاعة:

(1) عند ترتيب الحجرة ينبغي ترتيبها بشكل مريح يـسمح لكـل فـرد بـأن يـسرى الآخـرين سـواءٍ كـانوا أعضاء أو رئيس الاجتماع.

(2) ترتيب مكان الجلوس (أو شكل المقاعد) يمكن أن يكون حسب غرض الاجـتماع، فـيمكن الترتيـب في شـكل دائـرة إذا كانـت مناقـشات جماعيـة أو الترتيـب في شـكل حـرف (U)، أو جلـوس الأفـراد في مواجهة بعضهم إذا كانوا سيقومون بأعمال تتطلب تفاعلهم.

رابعاً: تجنب الضوضاء:

(1) ينبغي أن تتأكد قبل بداية الاجتماع أنه لا توجد بالمكان المجاور للاجتماع أي ضوضاء يمكن أن تـؤثر على سير الاجتماع وتؤدي إلى مقاطعة المتحدث أثناء الحديث.

(2) يفضل أن تكون الاجتماعات بعيدة عن أماكن العمل.

(3) يفصل أن توضع الخطـة عـلى يافطـة عـلى بـاب حجـرة الاجتماعـات مكتـوب عليهـا (نرجـو عـدم الإزعاج) أو يتم إبلاغ المسؤولين عن العمل مسبقاً بموعد الاجتماع حتى يقللوا مـن الـضوضاء التـي يمكن أن تحدث أثناء الاجتماع.

خطوات إدارة الاجتماعات

تقسم خطوط إدارة الاجتماع إلى:

(1) قبل الاجتماع.

(2) بداية الاجتماع.

(3) إدارة المناقشات.

(4) بعد الاجتماع.

أولاً: قبل الاجتماع

يجب الطلب من سكرتير الاجتماع أن تحدد موضوعات الاجتماع وذلك بالتشاور مع الأعضاء المشاركين فيه، ويقوم السكرتير بتوزيع بإعداد الاجتماع وجداول الاجتماع على الأعضاء جميعهم، ويجب وضع الموضوعات بتسلسل حسب أهميتها، وذلك من خلال وضع الموضوع الذي فيه خلاف أولاً والموضوعات التي فيها اتفاق في نهاية الاجتماع، ويجب تحديد الوقت اللازم لمناقشة الاجتماع، وتحديد دور كل فرد في الاجتماع، وقراءة كل الأوراق والمستندات الخاصة به.

ويجب تهيئة المكان المناسب للاجتماع من حيث الحرارة والتهوية والأدوات المكتبية والأوراق والأقلام ووسائل الإيضاح. وأماكن الجلوس للأعضاء.

ثانياً: بداية الاجتماع

يجب البدء في الاجتماع في وقت محدد ولا بشكل متأخر، ولا تبتسم في تسامح لمن يتأخر عن بداية الاجتماع، وقم بإدارة بنود والموضوعات للاجتماع كما هو مدون في جدول أعمال الاجتماع وبنفس الترتيب، وحدد الذين يحضرون الاجتماع لأول مرة وأذكر أسماء أعضاء المعتذرين والأعضاء الذين لم يحضروا.

ثالثاً: إدارة المناقشات

(1) يجب أن يكون الشخص عادلاً في الاجتماع وفي تقسيمهم الوقت بين المتحدثين، وإعطاء فرصة أكبر عدد ممكن من المشاركين في الحديث.

(2) حاول أن تكون مسلياً ولا مانع من سرد بعض الفكاهات على الأخص عندما تشعر أن الملل بدأ يتسرب للحاضرين.

(3) إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة.

(4) لخص المناقشات في نهاية كل موضوع أو حتى في منتصفه.

(5) استمع جيداً لما يقوله أي مشارك ولاحظ كيف يستمع الآخرين وما هي ردود أفعالهم.

(6) نبه المشاركين داخل الاجتماع ما فات من وقت، وماذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد.

(7) وجه المناقشة داخل الاجتماع وإذا خرج الحديث إلى أمور هامشية وخارجية تدخل بسرعة.

(8) شجع الأفراد الصامتين على التحدث والمشاركة في المناقشة.

(9) احتفظ بسجل فيه الأعضاء آرائهم حتى يكون اكثر حرصاً فيما يقولون.

(10) إذا استمرت المناقشات بعد الوقت المحدد لها يجوز أن تؤجل مناقشة هذا البند أو البنود الأخرى للاجتماع القادم.

(11) حدد ما يجب أن يقوم به كل عضو بعد الاجتماع.

(12) نبه المشاركين إلى موعد ومكان الاجتماع القادم.

رابعاً: بعد الاجتماع

(1) يجب التأكد مع السكرتير أن جميع الملاحظات قد تم تدوينها.

(2) إعطاء تعليمات للسكرتير بكيفية كتابة محضر الاجتماع الذي يقوم بتلخيص المناقشات والقرارات التي اتخذت.

(3) راجع السكرتير محضر الاجتماع بعد كتابته وطباعته.

(4) تأكد من أن الأعضاء المكلفين بمهام معينة يقومون فعلاً بها، وتابع ذلك بنفسك.

(5) راجع نفسك كرئيس للاجتماع وقم بعملك وحدد لنفسك الشيء الجديد الذي يمكن أن تضيفه في الاجتماع القادم. مثال:

محضر اجتماع القسم

- عقد مجلس القسم اجتماعه الدوري في يوم الثلاثاء الموافق 2006/10/15 في تمام الساعة التاسعة صباحاً ولقد حضر الاجتماع كل من:

1-...

2-...

3-...

4-...

- واعتذر عن عدم الحضور كل من:

1-...

2-...

- ورحب رئيس الاجتماع بالأعضاء وانتقل لمناقشة الاجتماع.
- ولقد انتهى الاجتماع في تمام الساعة العاشرة من نفس اليوم.

أمين القسم　　　　　　　　　　　　رئيس مجلس القسم

________________　　　　　　　　________________

هوامش ومراجع الفصل التاسع

(1) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

(2) Darek T. and Laura H, (1998). Human Resource Management. 4th ed. London. Prentice Hall Europe.

(3) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(4) بيل، مالكوم، (1998). الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة، ترجمة مشيرة لعبد الرحمن، (ط1). عـمان – الأردن.

(5) العلمي، مهدي فكري، (2003). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات، (ط1). عمان- الأردن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

(1) المرسي، جمال الدين، إدريس، ثابت، (2001). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية. القاهرة.

(2) العميان، محمود، (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(3) مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط6). مركز الكتب الأكاديمي. عمان – الأردن.

(4) جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.

(5) إمام، إبراهيم، (1980). فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.

(6) توفيق، جميل أحمد، (1986). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت.

(7) الصحن، محمد فريد، (1988). العلاقات العامة. المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية. الإسكندرية.

(8) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(9) العبد، عاطف، عدلي (1993). الاتصال والرأي العام. دار الفكر العربي. القاهرة.

(10) عـامر، سـعيد يـسن، (1986). الاتـصالات الإداريـة والمـدخل الـسلوكي لهـا. دار المـريخ للنـشر والتوزيع. الرياض.

(11) مرزوق، يوسف،(1998) مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

(12) الجروي، نبيل عـارف، (1985). مقدمـة في علـم الاتـصال. مكتبـة الإمـارات. الإمـارات العربيـة المتحدة.

(13) موسى، عصام سليمان، (1986). المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتابي. اربد – الأردن.

(14) أبو عرقوب، إبراهيم، (1993). الاتصال الإنـساني ودوره في التفاعـل الاجتماعـي، دار مجـدلاوي للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(15) مـاهر، أحمـد، (2004). الاتـصال. كيـف ترفـع مهارتـك الإداريـة في الاتـصال. الـدار الجامعيـة. الإسكندرية.

(16) لطفي، راشد محمد، (1983). الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض.

(17) المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(18) شاويش، مصطفى نجيب، (1993). الإدارة الحديثة، مفاهيم وظائف وتطبيقـات. دار الفقـرات للنشر والتوزيع ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(19) عبدالـلـه، شوقي حسين، (1981). أصول الإدارة. دار النهضة العربية. القاهرة.

(20) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإداري - النظريات والعمليات في الوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

(21) العلمي، مهدي فكري، (2003). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات، (ط1). عمان- الأردن.

(22) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقـت والاجتماعـات، (ط1). دار دجلـة للنـشر والتوزيع. عمان - الأردن.

(23) بيل، مالكوم، (1998). الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة، ترجمة مـشيرة لعبـد الـرحمن، (ط1). عمان - الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

(1) **Hishson, Mark I. And Don w. Stacks, (1985). Nonverbal - Communication, 28, Winter.**

(2) **Thill, John and Cortland Bovee, (2002). Excellence in Business Communication , 5th .ed. New Jersey. Prentice Hall.**

(3) **Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.**

(4) **Darek T. and Laura H, (1998). Human Resource Management. 4th . ed London Prentice Hall Europe.**

(5) **Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.**

(6) **Gibson , J. etal., (1994) . Organization : Behavior, Structure, Processes, Boston: Irwin.**

(7) **Moorhead, G . and Griffin, R. (1989). Organizational Behavior, Second Edition, Boston: Mifflin Company.**

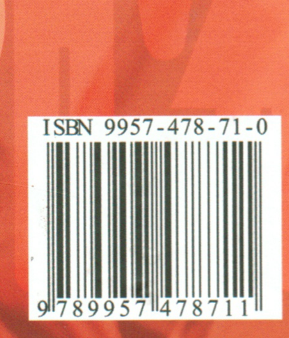
(8) **Melvin Defleur , and Sandra Ball – Rokeach , (1989). Theories of Mass Communication, 5th. Ed. Longman, New York.**

(9) **Roger Haywood, All About (1991). Public Relation, 2th.ed. McGraw-Hill. London.**

(10) **Fraser P. Seitel, (1995). The Practice of Public Relation 6th.ed. Prentice Hall, New Jersey.**



ADMINISTRATION BY COMMUNICATION



دار دجلة
ناشرون و موزعون

عمان ـ شارع الملك حسين ـ مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس : ٠٠٩٦٢ ٦ ٤٦٤٧٥٥٠ خلوي : ٠٠٩٦٢ ٧٩ ٥٢٦٥٧٦٧
ص ب: ٧١٢٧٧٣ عمان ١١١٧١ ـ الأردن
بغداد ـ شارع السعدون ـ عمارة فاطمة
تلفاكس: ٠٠٩٦٤ ١ ٨١٧٠٧٩٢ ٠٠٩٦٤ ٧٧٠٢١٥٢٧٥٥
خلوي: ٠٠٩٦٤ ٧٧٠٥٨٥٥٦٠٣ ٠٠٩٦٤ ٧٩٠٢٢٢٥٥٤٩
E-mail: dardjlah@yahoo.com